

إدارة الأغنية والمسرحيات

إيهاب فتحى عبد العزيز

إدارة الأغذية والمشروبات

إعداد

إيهاب فتحي عبد العزيز

الطبعة الأولى

٢٠٠٧

بطاقة فهرسة
فهرسة إنشاء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب المصرية
إدارة الشئون الفنية

عبد العزيز ، إيهاب فتحي
إدارة الأغذية والمشروبات / إيهاب فتحي عبد العزيز . - ط ١ . -
الإسكندرية : مركز المهارات الفندقية ، ٢٠٠٧ .
١٤٧ ص ، ٢٣ سم
١ - الفناق - تنظيم وإدارة
أ - العنوان

٦٤٢،٠٢

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية

٢٠٠٧ / ١٩٨١٧

إدارة الأغذية والمشروبات

إعداد

إيهاب فتحى عبد العزيز .

كتابة كمبيوتر / أسلام هزاد .

الناشر

مركز المهارات الفندقية

٣٧ شارع إبراهيم راجي - بولكلي - الإسكندرية

تليفون ٥٤٣٦٤٠٧ / ٣ .

موبايل ١٠٥٠٤٧٤٦٩ .

الطباعة

دار البصر للطباعة ١٢٤٦٠٧٦٩٥ .

الطبعة الأولى

٢٠٠٧

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

ويحذر بأي صورة من الصور نقل أو اقتباس أو استعمال أي جزء من الأجزاء المنشورة بهذا لكتاب بأي وسيلة من الوسائل سواء كتابية أو طباعية أو سمعية أو بصرية أو مصورة أو خزينة أو بثه بأي شكل من الأشكال أو وسيلة من الوسائل سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو تصويرية أو تسجيلية أو غيرها . دون الحصول على موافقة كتابية مسبقة من المؤلف.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أَوْفَيْتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صَلَّى اللَّهُ الْعَظِيمِ

سورة الإسراء الآية ٨٥

مقدمة

لقد تطور معدل الأداء الفندقى في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا . يرجع الفضل في ذلك إلى التخطيط السليم والمتابعة الدقيقة من كافة الجهات المهتمة بالنشاط الفندقى سواء كانت هذه جهات خاصة أو حكومية ، وأصبح الشغل الشاغل لمختلف الإدارات الفندقية هو تلك الطريقة التي من خلالها يمكن تحقيق أعلى معدل دخل مع تقليل النفقات . كل ذلك مع الاحتفاظ بأعلى مستوى من الأداء . إنها معادله ليس من المستحيل تحقيقها ولكن يعتبر تنفيذها علي درجة كبيرة من الصعوبة ، ولتحقيقها نحتاج إلي الكثير من عمليات التخطيط المختلفة . الأمر الذي يحتاج إلي إدارة قوية ومدرسة لكل نواحي التطور .

وكان الفندق في بداية الأمر يعتمد علي خدمة الإيواء فقط . بعدها أعتمد علي خدمتي الإيواء ، والأغذية والمشروبات . أما الآن فلم يعد الفندق يقتصر علي تلك الخدمتين فقط بل أصبح مركزا اجتماعيا وثقافيا يقدم الكثير من الخدمات في المجالات التجارية والزراعية ، والصناعية كإقامة المعارض والمؤتمرات المختلفة ومراكز خدمة رجال الأعمال . الأمر

الذي جعل هناك ضرورة من الاهتمام بتقديم أعلى مستوى من الخدمات المختلفة للحفاظ علي الجودة الفندقية .

وفي هذا الكتاب أشرف بأن أستعرض معكم واحدة من الإدارات الفندقية الهامة وهي إدارة الأغذية والمشروبات . راجيا من الله أن أكون قد قدمت لكم صورة موجزة وافية عن العمل بتلك الإدارة ، وفي النهاية احمد الله سبحانه وتعالى على أنه أنعم علي بإتمام هذا العمل ، ولما كان الكمال لله رب العالمين ، فما هذا العمل إلا عمل إنساني محدود لا ولن يخلوا من بعض الأخطاء والهفوات ، وإنها ما كانت عن عمد أو إهمال أو تقصير . حسبي أنني بذلت كل ما أملك من جهد و طاقة كي أقدم شيئا ولو ضئيلا يمكن أن يساهم في طريق العلم والمعرفة .

وأقدم بخالص الشكر والتحية والتقدير إلى كل من سبقوني بإعداد كتب وإصدارات في هذا المجال أفادنتي كثيرا وكانت لي مراجع هامة في إعداد ذلك الكتاب ، فكل ما توصلت إليه من حقائق ونتائج لم يتم من فراغ إنما هو حصيلة جهد كبير لعلماء وباحثين ومفكرين سالفين ومعاصرين تراكم جهودهم على مر السنين وتضاعف إنتاجهم العلمي مع الأيام حتى

أصبحت حصيلة أعمالهم منارا هاديا لنا ، نقتبس منها ،
ونستفيد بها ، ونحاول أن نضيف عليها ، ونطور فيها ما
وسعنا ذلك .

وكان هدفي أن ابدأ من حيث انتهوا ، وأن أستعين بما جنوا ،
وأن أستفيد مما أثبتوا ، وأن أراجع ما قدموا ، على أمل تكملة
المسيرة الطويلة في مضمار العلم وعلى نفس الدرب .

وأرجو التماس العذر إذا كان هناك تقصير في ذكر أي مرجع
فإن حدث ذلك فهو عن غير عمد أنما سهو أو خطأ .

وإن كان هناك قصور في تناول أي جزء من أجزاء هذا
العمل فأسأل الله المغفرة لأن فوق كل ذي علم عليم ، على
أنني سوف أعالج أوجه القصور إن وجدت إن شاء الله في
الطبعات التالية .

بسم الله الرحمن الرحيم

" ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا (١) "

صدق الله العظيم

إيهاب فتحي

(١) سورة البقرة . الآية ٢٨٦ .

الفصل الأول

الإدارة

طبيعة الإدارة

الإدارة هي عملية قيادة تنظيمية ضرورية للعمل الناجح أهدافها الرئيسية التنسيق واستخدام الموارد علي جميع مستويات القيادة ، وعلي سبيل المثال فان المدير الناجح يقوم بقيادة مجموعة عمل من الخبراء والفنيين وكلا منهم يعتبر مديرا لمجموعة أخرى من المرؤوسين ..

ويمكن تعريف الإدارة علي أنها : "مجموعة من الأنشطة تؤدي إلي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة ، وذلك لإنجاز هدف أو عدة أهداف."

وهناك من عرف الإدارة بأنها : نشاط إنساني مرتب ومستمر يقوم به بعض الأفراد ممن لهم قدرات خاصة تمكنهم من تحقيق الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمادية."

وهناك من العلماء من يري بأن الإدارة هي من صنع المدنية الحديثة التي أدت سرعة إيقاعها إلي ضرورة وجود الإدارة بما فيها من تنظيم وتخطيط وما إلي ذلك من عمليات إدارية أخرى .

علي النقيض من ذلك فقد يري البعض الآخر بأن الإدارة كانت موجودة في الأمم السابقة ، ولعل ما ذكره الدكتور جلال إبراهيم العبد في كتابيه " الإدارة - إدارة الأعمال " أبلغ دليل علي ذلك . حيث وضع بعض الأمثلة علي وجود الإدارة منذ قديم الزمان مثل :

١. سفينة نوح عليه السلام : فقيام سيدنا نوح بتنظيم المؤمنين وتقسيمهم إلي مجموعات لتجميع الأخشاب، وشقها، وصناعة السفينة . هو دليل عملي علي وجود إدارة للعمل .

٢. يوسف عليه السلام وسنوات المجاعة : عندما فسر سيدنا يوسف رؤيا الملك بأن مصر سوف تمر بسبع سنوات "عجاف" ، وعندما ولي علي خزائن مصر قام بتخزين المحاصيل إلا قليلا مما يأكله الناس ، وقام بتنظيم صرف المخزون . الأمر الذي يدل علي وجود إدارة للموارد .

٣. محمد عليه الصلاة والسلام ومعركة الخندق : عندما هم الكفار والمشركين علي مهاجمة المسلمين في المدينة . اشار عليهم رسول الله صلي الله عليه وسلم

بمهاجمة الكفار . إلا أن بعض الصحابة أشار عليه
بحفر خندق حول المدينة لحمايتها وتمكين المسلمين
من أعدائهم . الأمر الذي يدل وجود الإدارة .

وأني أتفق في الرأي علي أن الإدارة موجودة منذ قدم التاريخ
وليس من صنع المدنية الحديثة . فقد يقول البعض أن الأمثلة
السابقة حول الأنبياء والرسل لا تعطي الدلالة القوية علي
وجود الإدارة نظراً لأنهم كانوا يعملون بوحى من الله .

هنا أستطيع القول أن التقدم المستمر في الحركة الإنسانية لا
يمكن أن يكون قد وصل إلينا بطريقة عشوائية غير مدروسة
ولعل دليلي علي ذلك هو كيف يمكن أن يتم بناء أهرامات
الجيزة الشامخة التي تعد واحدة من عجائب العالم القديم
والحديث دون وجود تخطيط أو تنظيم أو توجيه أو رقابة علي
عمليات البناء . تلك النقاط التي هي وظائف الإدارة الحالية .
الأمر الذي يدل علي وجود الإدارة بما فيها من علم . مع ذلك
لا يستطيع أحد أن ينكر الدور الكبير الذي لعبه العصر
الحديث في تطور المفهوم الإداري . فقد مر الفكر الإداري
بالعديد من المراحل المختلفة علي مر العصور شهدت تطوراً

كبيراً في مفاهيم وأساليب إدارة المنشآت ، وإدارة الأفراد والجماعات في العمل ، وكان الهدف وراء هذا التطور الكبير تحقيق أهداف المنشأة أو علي الأقل تحقيق أفضل مستوى من الأهداف يمكن الوصول إليه .

الوظائف الإدارية :

لقد تبلورت نظرة علماء الإدارة نحو العملية الإدارية بأن لها أربعة وظائف رئيسية هي :

١. التخطيط .

٢. التنظيم .

٣. التوجيه .

٤. الرقابة .

فمن خلال الوظائف السابقة تستطيع الإدارة أن تقوم بأعمالها على الوجه الأكمل ، وفيما يلي أتعرض لكل وظيفة من الوظائف الإدارية بشيء من الشرح المبسط لتعريف القارئ بها . دون الخوض في دراسة مستفيضة عنها .

١ - التخطيط :

يقصد بالتخطيط تحديد وجهة المنظمة في المستقبل . حيث تبدأ العملية الإدارية في الغالب بالتخطيط الذي يقوم بوضع أهداف المنشأة ، ومجموعة السياسات وبرامج العمل والجداول الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة . وبدون التخطيط لا

يمكن للإدارة القيام بوظائفها لأن الأعمال بها سوف تكون عشوائية غير مخططة .

من هنا فإن التخطيط في أبسط تعبير له هو عملية ذهنية تسبق كافة العمليات الإدارية للتنبؤ بمستقبل التشغيل عن طريق تحديد مجموعة من الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، والتصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ومن خلال التخطيط يتم وضع خطة عامة للعمل من قبل الإدارة العليا . تلك الخطط التي تتحول إلي مجموعة من الخطط الفرعية التي تتولي صياغتها الإدارات الفرعية . فعلي سبيل المثال : يقوم مدير الإنتاج بالتخطيط العام لإدارته بتحديد أرقام المبيعات طبقا للموارد المتاحة من آلات وأفراد، أما رئيس قسم الصيانة فقد يخطط لطرق صيانة المعدات وتوقيتها لضمان سير العمل بكفاءة بهدف تحقيق الخطة العامة، في حين أن مشرف الوردية قد يهتم بالتخطيط الخاص بورديته فقط من حيث توزيع الأفراد وحجم الإنتاج المتوقع تحقيقه . من هنا يتضح لنا أن عملية التخطيط هي عملية تكاملية تتم علي مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة تهدف جميعها إلي تحقيق خطة العمل المحددة من قبل الإدارة العليا.

وفي إدارة الأغذية والمشروبات تهدف عملية التخطيط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة مثل :

١. زيادة ربح المنشأة .
٢. خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة مع الاحتفاظ بأعلى مستوى من الجودة .
٣. نمو المنشأة وفتح مراكز جديدة للمبيعات .
٤. ضمان استمرارية العمل والمنافسة القوية بالسوق .
٥. تنشيط المبيعات .
٦. رفع مستوى الخدمة طريق التدريب .

٢ - التنظيم :

التنظيم هي الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية وهي تلازم عملية التخطيط وتعادلها في الأهمية فالتخطيط والتنظيم هما عمليتان رئيسيتان تكملان بعضهما البعض فليس هناك تخطيط سليم دون أن يتم له تنظيم محكم ، ولا يوجد تنظيم لعملية غير مخططة . فالتنظيم هو وظيفة تتطوي علي تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، كذلك بناء الهيكل الوظيفي بناءا علي ذلك .

وبعبارة مبسطة أستطيع القول أن عملية التنظيم هي تلك العملية التي تحدد أعمال كل قسم من أقسام المنشأة ، كما أنها تحدد العلاقة بين الرؤساء والمرووسين في هذا القسم .

وتتم عملية التنظيم من خلال خمس خطوات متتابعة هي :

١. فهم أهداف وخطط المنشأة .
٢. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف .
٣. تقسيم الأنشطة الرئيسية إلي مهام فرعية .
٤. تخصيص الموارد المادية والبشرية لتحقيق المهام .
٥. تقييم النتائج .

٣ - التوجيه :

التوجيه هو وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوي العاملة لأعمالها عن طريق إتباعهم الأسلوب الأمثل الواجب تطبيقه .
أي أن التوجيه هو تلك العملية التي من خلالها يتم إرشاد العاملين عن كيفية تنفيذ الأعمال بدقة . بغرض تحويل الأهداف المخططة إلي نتائج فعلية ملموسة .

٤ - الرقابة :

تعد العملية الرقابية واحدة من الوظائف الإدارية في المنشآت المختلفة سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية . فالرقابة في معناها العام أو الخاص لا تعني وضع الأفعال أو المماريس علي الأبواب لضمان عدم الاستيلاء علي أموال وممتلكات الفندق ، ولكنها تعني وضع مجموعة من الخطط والإجراءات المختلفة التي تضمن للمنشأة أفضل طريقة للتشغيل دون وجود تجاوزات في العمل .

إن كلمة رقابة مشتقة من التعبير الفرنسي *Contre-role* أي "الدور المضاد" ، وهو ذلك الدور الذي من صحة وصدق الدور الأصلي ومدي مطابقته للواقع . كما أنها تعني في اللغة

العربية العديد من المصطلحات كالمتابعة ، التدقيق ، الجرد والتفتيش .

ومن خلال هذا المعنى نستطيع أن نستنتج أن الرقابة هي عملية متابعة وتدقيق للتأكد من صحة الأعمال التي يتم تنفيذها، وللرقابة العديد من المفاهيم المختلفة وعلي سبيل المثال وليس الحصر نجد أن هنري فايول قد عرف الرقابة علي أنها " التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المقررة . وتهدف للكشف عن أوجه ونقط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها ، وهي تمارس علي كل شيء الأشياء والأفراد والأفعال " .

ويمكن تشبيه عملية الرقابة في أنها تشبه "دفة" السفينة . فبدون الدفة يظل قائد السفينة قادرا علي تحريكها ، ولكنه لن يستطيع توجيهها إلي الاتجاه الصحيح ، ومن الممكن أن تكون تتحرك حول نفسها دون وصولها للاتجاه الصحيح . وهناك العديد من الأسباب المختلفة التي تدعو المنشأة إلي وضع نظام للرقابة ومن هذه الأسباب :

١. أن نظام العمل يتغير بشكل سريع وبصورة متلاحقة مما يدعو إلي وجود نظام فعال يعمل علي مراقبة التغيرات الحادثة في العمل ، ومدي توافقها مع السياسة العامة للمنشأة .

٢. يعتبر العمل داخل المنشآت الفندقية من الأعمال المعقدة والتي يتشابك فيها العديد من الأقسام المختلفة . كما أن الأعمال المتشعبة ، وكبر حجم المنشأة يدعو إلي وجود نظام رقابي يعمل علي ضمان جودة التشغيل وفقا للخطط المحددة والجودة المطلوبة .

٣. تعتبر الرقابة هي الوسيلة الأفضل في اكتشاف الأخطاء الموجودة والعمل علي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها لضمان استمرارية التشغيل بكفاءة .

٤. اعتماد الأغذية والمشروبات علي العامل الإنساني في العديد من مراحل العمل الأمر الذي يعطي فرصة لوجود أخطاء .

أنظمة الإدارة

هناك العديد من الأنظمة المختلفة لإدارة المنشآت المختلفة بصفة عامة ، والمنشآت الفندقية بصفة خاصة ، وتتلخص هذه الطرق فيما يلي :

١. عقود الإدارة .
٢. عقود الامتياز .
٣. عقود الإيجار بمبلغ ثابت .
٤. عقود الإيجار بالنسبة .

١ - عقود الإدارة .

هو عقد يتم تحريره بين مالك المنشأة الفندقية وأي شركة إدارة فندقية متخصصة مثل : هيلتون - شيراتون - انتركونتيننتال أو غيرها . وبموجب تحرير هذا العقد لا يكون للمالك أي حق في ممارسة أي سلطات إدارية داخل الفندق . حيث يكون حق الإدارة للشركة فقط دون غيرها ، وتحصل شركة الإدارة في هذا الحال علي نسبة من إجمالي الدخل العام أو نسبة من صافي الربح طبقا لنص العقد بين الطرفين ، وتلتزم شركة الإدارة بتدريب العاملين وكافة

الأمر الفني والإداري . كما أنها تكون هي المسؤولة عن عملية تأثيث الفندق .

٢ - عقود الامتياز .

بموجب هذا العقد يحمل الفندق اسم إحدى المؤسسات الفندقية العالمية وذلك في مقابل مبلغ مالي يقوم مالك الفندق بدفعه سنويا أو نسبة من الأرباح . طبقا لنوع الاتفاق بين الطرفين . ولا يتم منح حق الامتياز إلا إذا التزم المالك بجميع الالتزامات التي تحددها المؤسسة صاحبة الاسم سواء كانت تلك الالتزامات مالية أو تتعلق بمعايير التأثيث والديكورات وما غير ذلك من الشروط المختلفة التي تحددها المؤسسة .

وللشركة صاحبة الامتياز الحق الكامل في التفتيش علي الفندق في أي وقت تراه مناسب لتأكد من أن سير العمل بالفندق يتم طبقا لسياسة الشركة الأم .

وفي هذا النظام يكون للمالك حرية كبيرة في إدارة الفندق بشرط ألا تكون طريقة إدارته تتعارض مع السياسة الإدارية العامة للشركة صاحبة الامتياز .

٣ - عقود الإيجار بمبلغ ثابت .

هي تلك العقود التي أبرامها بين مالك الفندق وجهة أخرى ترغب في تشغيل الفندق . بموجب هذا العقد يحصل المالك على قيمة إيجارية ثابتة تنفع له بصورة شهرية أو سنوية طبقا للاتفاق بين الطرفين مع تحمل المستأجر لكافة المصاريف الأخرى للتشغيل . وفي هذا العقد لا يكون للمالك أي حق في التدخل في شئون إدارة الفندق .

٤ - عقود الإيجار بالنسبة .

بموجب هذا العقد يقوم المالك بتسليم الفندق بالكامل بعد تأثيثه إلى شركة إدارة ، وتقوم الشركة بإدارة الفندق مقابل نسبة من صافي الربح .

الفصل الثاني

إدارة الأغذية والمشروبات

الأغذية والمشروبات

تعتبر الأغذية والمشروبات بالمنشآت المختلفة واحدة من الأعمال التي لها طبيعة خاصة . ذلك لأن العمل فيها هو عمل متشعب يشمل العديد من الأعمال المختلفة التي لابد من أن تتم بصورة جيدة ومحكمة كي يصل العمل في الأغذية والمشروبات إلي النتيجة المراد تحقيقها ، وخطوات نجاح العمل بالأغذية والمشروبات يحتاج إلي العديد من المهارات الفنية والإدارية المختلفة . التي لابد أن تتم بشكل متكامل .

تلك الخطوات التي تتكون من :

١. إدارة ناجحة .
٢. جودة الخامات .
٣. الإنتاج والتصنيع الجيد .
٤. الخدمة الراقية .
٥. الجو المحيط .
٦. إرضاء العميل .

فنحن نري العديد من المطاعم التي قد يتوافر بها عنصر أو اثنين من العناصر السابقة لكنها لا تستطيع تحقيق ما تربو إليه من نجاح . ذلك الأمر يعود إلي أن المنشأة الناجحة في العمل

بالأغذية والمشروبات هي تلك المنشأة التي يكون لديها القدرة علي النجاح في تجميع وتفعيل دور كافة العناصر السابقة .

١ - إدارة ناجحة .

تعتبر العملية الإدارية من العمليات الهامة في إدارة الأغذية والمشروبات . فوجود إدارة قوية علي علم بكافة عمليات التشغيل هو أحد العوامل المؤثرة علي نجاح العمل بشرط أن تكون القوي الإدارية لإدارة الأغذية والمشروبات يتوافر فيها ثلاثة عناصر رئيسية هي :

١. المعرفة : بكافة عمليات التشغيل الأساسية والفرعية

الخاصة بإدارة الأغذية والمشروبات .

٢. التنظيم : فالعمل في إدارة الأغذية والمشروبات يتم

بشكل في خطوات متتابعة ، والتنظيم في خطوات

العمل يجعله يتم بصورة أفضل .

٣. التحكم في التكلفة : يعتبر عامل التكلفة هو أكثر

العوامل التي تؤثر علي إدارة الأغذية والمشروبات

فزيادة التكلفة مع ثبات أسعار البيع يؤدي إلي فقد

المنشأة العديد من الأرباح ، والعكس صحيح ، الأمر

الذي يدعو إلى تعامل مدير الأغذية والمشروبات مع هذا العنصر بالكثير من الدقة لمحاولة خفض أكبر قدر ممكن من التكلفة ، وأكثر التكاليف التي تؤثر علي إدارة الأغذية والمشروبات هي :

- تكلفة المواد الأولية .
- تكلفة الأيدي العاملة .

٢ - جودة الخامات .

إن جودة المواد الأولية المستخدمة في إعداد أصناف قائمة الطعام تؤثر بشكل كبير علي جودة المنتج النهائي المقدم للعميل . فكلما كانت المواد الأولية المستخدمة علي درجة عالية من الجودة أدى ذلك إلي ضمان الجودة النهائية للمنتج . ذلك في وجودة المهارة الفنية في الإنتاج . لذا فعلي مدير الأغذية والمشروبات أن يعمل علي وضع مواصفات قياسية للمواد الأولية التي يتم استخدامها . مع الحفاظ علي أعلى مستوى رقابي ممكن في خطوات تداول هذه المواد أثناء الاستلام ، التخزين . لذلك بغرض التأكد من أن المادة الأولية التي تصل لي مرحلة التصنيع لها أفضل المواصفات .

٣ - الإنتاج والتصنيع الجيد .

عملية الإنتاج والتصنيع هي العملية الأخيرة التي تتم علي المواد الأولية قبل وصول المنتج النهائي إلي العميل . لذا فهي المرحلة التي يجب أن تتم بصورة محكمة لضمان وصول المنتج النهائي بمواصفات جيدة . تلك العملية لا تحتاج إلي الطهارة علي درجة عالية من المهارة . لكنها تحتاج إلي طاهي علي درجة مهارة مناسبة يستطيع التعامل مع المواد الأولية من خلال مجموعة من القواعد المخططة مسبقا ، وطبقا لوصفة نمطية سبق إعدادها Standard Recipes .

٤ - الخدمة الراقية .

العميل الموجود بالمطعم لا يلاحظ الجهد الكبير الذي يتم بذله لتقديم المنتج له . لكنه يلحظ فقط الخدمة التي يقوم بها المضيفون . هذا الأمر هو اذي يترك لدي العميل الانطباع الأول عن المنشأة . الأمر الذي يدعو إلي القيام بخدمة العميل بشكل راقى كي يمكن أن نصل به إلي مرحلة الرضا . والخدمة ليست فقط هي عملية أستقبال العميل لكنها كذلك تحتوي علي العديد العوامل التي تجعل المنتج النهائي يصل

إلي العميل طبقا لما هو مخطط له . فالتقديم السريع للمنتجات مع الحفاظ علي درجة الحرارة المطلوبة يؤثر علي جودة المنتج النهائي بشكل كبير .

٥ - الجو المحيط .

الجو المحيط بالعميل داخل المطعم هو البيئة التي تتكون من مجموعة الأشياء المادية والحسية التي لها القدرة الكبيرة علي التأثير في نفوس العملاء . فالأثاث ، الضوضاء علي سبيل المثال تترك إنطباع لدي العميل إما بالرضا عن المكان أو النفور منه . الأمر الذي تتأثر به المنشأة بشكل كبير علي المدى البعيد .

٦ - إرضاء العميل .

إرضاء العملاء هي الغاية التي تسعى المنشآت المختلفة للأغذية والمشروبات في الوصول إليها . ورضاء العميل لا يأتي عن طريق السعر المنخفض . بل من الممكن أن تقدم المنتجات بالجودة العالية وبخدمة راقية ويكون سعرها مرتفع ونحصل علي إرضاء العملاء . من هنا يتضح أن محصلة النقاط الخمس السابقة تؤدي إلي إرضاء العملاء .

أسس التنظيم في إدارة الأغذية والمشروبات

إن العمل الناجح هو ذلك العمل الذي يتم بشكل منظم في كل خطوة من خطواته ، والعمل بإدارة الأغذية والمشروبات يحتاج إلي تنظيم مهام ومسئوليات العاملين بتلك الإدارة وهو ما يسمى بالتوصيف الوظيفي للعاملين ، وقبل التعرض إلي موضوع التوصيف الوظيفي ينبغي التعرف علي الأسس التي يتم علي أساسها التنظيم الإداري . والتي تتكون من :

١. تقسيم العمل علي وحدات تشغيل مختلفة بحيث يكون كل عمل له تأثير علي هدف التنظيم يجب أن يوكل إلي وحدة تشغيل منفصلة .
٢. تحديد مسئوليات العمل الخاصة بكل وحدة تشغيل بدقة وألا يكون هناك تداخل إداري بين وحدات التشغيل المختلفة .
٣. أن تطبق طريقة واحدة فقط في وضع التوصيف الوظيفي لكل وحدة من وحدات التشغيل المختلفة .
٤. أن يحدد الهيكل الوظيفي للعاملين المسئول المباشر عن متابعة العمل .

٥. أن يكون عدد التابعين إلي مشرف واحد متساويا مع حجم العمالة المطلوبة لتنفيذ العمل ، مع إعطاء المشرف سلطة في إتخاذ القرار تتناسب مع حجم مسؤولياته .

٦. يجب الا يكون هناك أي عامل داخل لا يتبع رئيس مباشر .

المبادئ العامة للتنظيم :

العمل الناجح هو العمل الذي يكون له مجموعة من المبادئ يعمل من خلالها . ونجاح العمل بالأغذية والمشروبات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ هي :

١. تسهيل تحقيق الأهداف .
٢. الفاعلية والمرونة في الأداء .
٣. التوازن بين السلطة والمسئولية .
٤. المحاسبة الفردية .
٥. النمو الوظيفي .
٦. نطاق الإشراف .

الهيكل الوظيفي للعاملين

الهيكل الوظيفي هو ذلك الهيكل الذي يحدد التسلسل الوظيفي لجميع العاملين ، كما أنه يحدد المسئول المباشر عن كل قسم أو وحدة من وحدات التشغيل المختلفة . كي يعلم كل فرد من العاملين موقعه وتبعيته داخل المنشأة .

فالمعروف أن نجاح العمل بإدارة الأغذية والمشروبات يأتي نتيجة اتحاد جميع العاملين ، وتعرف العاملين علي مواقعهم داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى قلة التداخل في العمل .

هذا ويختلف الهيكل الوظيفي للعاملين من منشأة إلي أخرى تبعاً لنوع وحجم المنشأة وكذلك أقصى طاقة إستيعاب ، وأستطيع تشبيه الهيكل الوظيفي بأنه هو الجري المائي الذي يروي قطعة أرض زراعية . فكلما كانت قطعة الأرض صغيرة أصبح من الجائز ريها من خلا مجري صغير السمك . أما إذا كانت الأرض كبيرة وجب أن يكون المجري المائي كبير . من هنا نستخلص أن كلما كانت منافذ إدارة الأغذية والمشروبات قليلة كلما كان الهيكل صغير ، والعكس صحيح . ولكي يتم بناء الهيكل الوظيفي بشكل دقيق فإن ذلك يحتاج إلي تحديد مجموعة من العناصر الرئيسية هي :

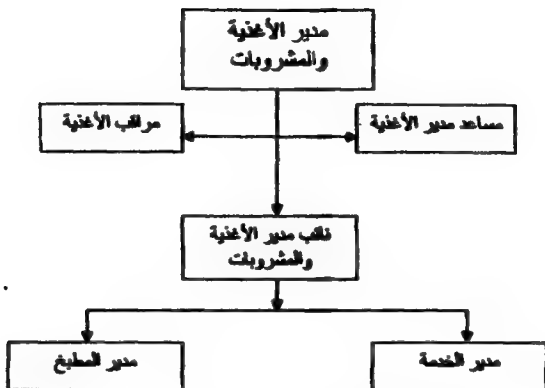
١. تصميم الوظائف .
 ٢. تجميع الوظائف .
 ٣. التمييز بين الوظائف المختلفة .
 ٤. تحديد العلاقة والتبعية بين الوظائف .
 ٥. تنسيق الأنشطة وتوزيع السلطات بين الوظائف .
- ويتميز الهيكل الوظيفي للأغذية والمشروبات بوجه عام بالعديد من المزايا والعيوب أوضحها فيمايلي :

أولا : المزايا :

١. المساعدة علي فهم طبيعة العمليات الإدارية والنشاطات المنظمة ومنع الازدواجية في الوجبات أو التداخل في العمليات .
٢. تساعد علي إقامة برامج التدريب اللازمة لرفع كفاءة العاملين .
٣. تعتبر مصدر هام من مصادر المعلومات للمسؤولين .
٤. توضح بشكل كبير العلاقة بين الوظائف المختلفة .

ثانيا : العيوب :

١. الثبات والجمود .
 ٢. لا تبين الا العلاقات الرسمية من التنظيم .
 ٣. لا تظهر قدرات الأشخاص أنفسهم داخل التنظيم .
 ٤. لا تضمن نجاح العمل بل تساعد علي تنظيم العمل .
- والشكل التالي يوضح أحد الهياكل الإدارية للعاملين بالأغذية والمشروبات :



من خلال الهيكل السابق يتضح لنا ما يلي :

١. أن كلا من مساعد مدير الأغذية والمشروبات ، ومراقب الأغذية . تخضع أعمالهم رأساً إلي مدير الأغذية والمشروبات ، ولا يوجد لنائب مدير الأغذية والمشروبات أي سلطة علي أعمالهم .
٢. أن كلا من مدير الخدمة ، ومدير المطبخ . تخضع أعمالهم إلي مدير الأغذية والمشروبات ونائبه .
٣. وجود أعمال علي جانبي الهيكل يدل علي أنها أعمال مساعدة للوظيفة التي تعلوها مباشرة .

التوصيف الوظيفي للعاملين

هو التحديد الدقيق ، والوصف المفصل لمهام ومسئوليات وأعمال كل وظيفة من الوظائف المختلفة .

تعريف التوصيف الوظيفي :

التوصيف الوظيفي هو عبارة عن تجميع كافة المسؤوليات والواجبات التي تقوم بها وظيفة معينة وذلك في مكان ووقت محدد وبطريقة محددة .

وتحتاج المنشآت إلى التوصيف الوظيفي نظرا لأنه يحقق مايلي :

١. إعطاء العاملين صورة كاملة وواضحة عن مسئولية واختصاصات كل منهم لضرورة حسن الأداء .
٢. يعطي للمشرفين صورة واضحة علي أساسها يتم الإشراف علي المرؤوسين .
٣. هي بمثابة عقد بين الإدارة والعاملين يوضح مسئوليات كل منهما .
٤. يسمح بإعطاء المعلومات الكافية للمشرفين ليقوموا بإعداد الخطوات التنفيذية لأداء العمل بطريقة ميسرة

وبالتالي يساعده علي إنشاء النمط الذي سوف يتبع
لتدريب هؤلاء العمال .

٥. تمت هذه الطريقة القائمين علي التخطيط الوظيفي
لوضع المستويات الوظيفية وكذلك تحديد الأجر
المناسب لها .

الأساسيات اللازمة لعمل التوصيف الوظيفي .

١. تحديد بصورة واضحة لقب الوظيفة .
٢. تحديد المسئول المباشر أو المشرف المباشر الذي تتبعه
الوظيفة .
٣. تحديد الأعمال الموكلة لهذه الوظيفة .
٤. بيان مسئوليات الوظيفة .
٥. استعمال الألفاظ ذات المعنى المباشر التي لا تتدخل فيها
عموميات .

ونظرا لأن صناعة الأغذية والمشروبات تعتمد علي القوي
البشرية لأداء عملها بشكل جيد سواء علي مستوى الإدارة
العليا أو علي مستوى العمالة الأدنى فمن الواجب أن يشمل
التوصيف الوظيفي للعاملين بالأغذية والمشروبات علاقة كل
وظيفة بالآلات والمعدات التي يعمل عليها ، وذلك عن طريق

التحليل الوظيفي الذي يحدده بصورة تفصيلية كيف يمكن أدا.
وتتفقد هذه العلاقة بأعلى كفاءة ممكنة .
وفيمايلي أقدم بعض النماذج على سبيل المثال وليس الحصر
للتوصيف الوظيفي :

أسم الوظيفة : مدير الأغذية والمشروبات .

المشرف المباشر : المدير العام .

هدف الوظيفة : إدارة قسم الأغذية والمشروبات بالكامل بصورة تحقق أكبر إنتاجية ممكنة بحيث يمكن تحقيق أرقام الموازنة التقديرية والأهداف الموضوعة .

مسئوليات الوظيفة : يكون مسئول عن تحقيق الموازنة التقديرية للإيرادات والإشراف الكامل علي العاملين بالمطعم ، والمطبخ.

مهام الوظيفة :

أولا : بالنسبة للإشراف علي العاملين :

١. وضع خطة العمل لجميع العاملين والجدول الزمني

الخاص بتحقيقها .

٢. تحديد المهام الوظيفية لكل وظيفة .

٣. تحديد حجم القوي العاملة اللازمة للتشغيل .

٤. تطبيق لائحة الجزاءات والمكافآت .

ثانيا : بالنسبة لإرضاء العملاء :

١. تحديد مستوي الجودة لمنتجات المطبخ وطريقة عرض

الطعام .

٢. توصيف أنواع المأكولات المختلفة وطرق إعدادها .
٣. العمل مع رئيس المطبخ في تحديد أصناف قوائم الطعام .

ثالثا : بالنسبة للرقابة على المواد :

١. اعتماد جميع أنون الصرف .
٢. اعتماد طلبات الإصلاح والصيانة للأجهزة والمعدات .
٣. اعتماد الهولك من خامات التشغيل .
٤. اعتماد جميع طلبات الشراء .

رابعا : بالنسبة للإدارة :

١. الوصول إلى رقم المبيعات الموضوع في الموازنة مع الاحتفاظ بالنسبة المقررة للمصروفات .
٢. التنبؤ أسبوعيا ودوريا بأرقام المبيعات المستقبلية .
٣. تطبيق سياسات الأمان وجميع السياسات الاخرى المتعلقة بنظم العمل الموضوع من الإدارة العليا .

الأعمال الروتينية التي يقوم بها :

١. فحص بوفيه الغذاء .
٢. فحص طاولة عرض المأكولات .
٣. مراجعة التجهيزات الأولية لصالة الطعام والمطبخ .

٤. مراجعة أعمال النظافة ومنطقة غسل المعدات .
٥. مراجعة النسبة اليومية للكسر والفاقد .
٦. مراجعة ما تم تنفيذه من طلبات الصيانة .
٧. التأكد من إن كميات طعام البوفيه مطابقة للمخطط لها.
٨. مراجعة برامج الفرق الموسيقية والفنانين .

اسم الوظيفة : رئيس الخدمة .

المشرف المباشر : مدير الأغذية والمشروبات .

هدف الوظيفة : إدارة العاملين ونظم التشغيل داخل صالة الطعام للوصول إلى أعلى معدل من أرضاء العملاء مع العمل المستمر على رفع مهارات العاملين .

مسئوليات الوظيفة : يكون مسئول عن الإشراف الكامل عن العاملين بالخدمة وتوجيههم والعمل على تنفيذ السياسة العامة للمطعم والخاصة بحجم المبيعات وتدريب العاملين .

مهام الوظيفة :

أولا : بالنسبة للإشراف على العاملين :

١. إعداد جداول العمل اليومية والاسبوعية للعاملين .
٢. تسجيل الحضور والانصراف .
٣. عمل التدريبات اليومية قبل افتتاح المطعم .
٤. عمل المخطط الدورى لترتيب قاعة الطعام .

ثانيا : بالنسبة لإرضاء العملاء :

١. تحقيق الإشراف والرقابة على نوعية الخدمات المقدمة
٢. متابعة شكاوى العملاء والعمل على حلها .
٣. قبول الحجوزات للمطعم ومتابعة حجمها .

ثالثا : بالنسبة للرقابة على المواد :

١. الحصول على متطلبات العمل من مواد أولية في حدود الاحتياجات الفعلية مع ضمان جودتها .
٢. طلب النواقص من المخازن وعمل أنون لتصليح جميع الأدوات المعطلة كذلك لتصليح المفروشات الخاصة بالمطعم .
٣. التأكد من النظام في ترتيب المواد الأولية في المطعم كذلك ترتيب الأدوات اللازمة للتشغيل .

رابعا : بالنسبة للإدارة :

١. حل مشاكل العملاء بصورة مرضية .
٢. تحقيق الخدمة في صالة الطعام بصورة سليمة .
٣. تقليل نسب الفقد والكسر والتالف .
٤. الوصول إلى أنسب طرق بيع الأصناف بما لا يحقق ركود للأصناف .
٥. تحقيق علاقة جيدة مع جميع رؤوسه .

الأعمال الروتينية التي يقوم بها :

١. فحص يوفيه الغذاء ومراجعة عربات المشروبات والحلوى .

٢. التأكد من إن جميع الموائد في خط مستقيم أو منتظم .
٣. التأكد من إن مركز نظافة الأدوات علي استعداد لبءء العمل .
٤. مراجعة جميع التحضيرات الأولية لصالة الطعام .
٥. متابعة أعمال النظافة لصالة الطعام .
٦. مراجعة نظافة حجرة حفظ ملابس الضيوف .
٧. التأكد من إن بوفيه المأكولات يكون دائما ملئ بالطعام عن طريق إكماله بصفة مستمرة .
٨. التأكد من درجة الإضاءة في المطعم .

اسم الوظيفة : كابتن

الرئيس المباشر : رئيس الخدمة .

هدف الوظيفة : إدارة وتنظيم أحد محطات الخدمة بالمطعم
بهدف المحافظة علي مستوى خدمة راقى في إطار معاملة
حسنة من العاملين للضيوف ، مساعدة مدير المطعم في بعض
مهامه أثناء ودية العمل

مسئولية الوظيفة :

١. استقبال الضيوف ببشاشة عند المدخل في حالة انشغال

رئيس الخدمة .

٢. الإشراف علي العاملين في الجزء المخصص له من

المطعم .

٣. قبول طلبات الضيوف من المأكولات والمشروبات .

٤. مساعدة الضيوف علي اختيار المأكولات التي تناسبهم.

٥. إعطاء معلومات عامة للضيوف عن أنشطة المطعم .

٦. الإشراف علي الأعمال قبل وأثناء وبعد العمل .

قبل العمل :

١. التأكد من نظافة المكان والعاملين .

٢. التأكد من ترتيب وحسن مظهر المكان .

٣. التأكد من إن جميع الموائد التابعة له كاملة الأدوات .
٤. التأكد من إن خدمة منطقة عمله مرتبة وسليمة .
٥. وجود الزبدة والخبز بكميات مناسبة .
٦. وجود الصلصات المناسبة .
٧. وجود أدوات الخدمة بطريقة كافية .
٨. التأكد من أنواع الأطباق الموجودة في المطبخ فعليا .

أثناء العمل :

١. التأكد من طريقة أداء العاملين التابعة له وسرعة تنفيذ الطلبات .
٢. حسن معاملة العاملين للضيوف .
٣. استلام الضيوف المأكولات التي تم اختيارها .
٤. طريقة خدمة العاملين لجميع أنواع المأكولات .
٥. سرعة تخليص المائدة من بقايا المأكولات .
٦. نظافة المكان أثناء العمل .

بعد العمل :

١. نظافة المكان والأدوات والمعدات .
٢. تجميع البياضات المتسخة واستبدالها بأخرى نظيفة .
٣. إعادة تجهيز محطات الخدمة للعمل .

الفصل الثالث

قوائم الطعام

تمهيد

تعتبر قائمة الطعام هي الوسيلة الفعالة التي من خلالها يتم بيع المنتجات المختلفة للعملاء . لذا فهي أحد أهم الموجودات بالمطعم، وتعتبر قائمة الطعام هي أحد المؤشرات الهامة التي تحدد مدي كفاءة عمل المطعم فكلما كانت القائمة محكمة في إعدادها كان لذلك الأمر تأثير كبير علي كلا من العملاء والمنشأة. فالعميل سوف يجد ما يتمناه ، والمنشأة سوف تعمل علي الإنتاج بشكل يخفض ما تتحمله من تكاليف . فقائمة الطعام كلما كانت متنوعة الأطباق مع المحافظة علي نوعية وحجم التوريدات دل ذلك علي مدي كفاءة العاملين بالمطعم ، وبالطبع يكون لها مردود كبير في إقبال العملاء عليها . الأمر الذي يجعل اختيار أصناف القائمة أمرا بالغ الحساسية بل يمكن أن نقول انه أمر بالغ الصعوبة يجب دراسته جيدا قبل أن نقوم بإعداد القائمة . كما يجب دراسة العوامل التي قد تؤثر في إعداد قائمة محكمة .

العوامل التي تؤثر علي كفاءة قائمة الطعام

من الممكن أن يتم إعداد قائمة طعام جيدة جدا من وجهة نظر إدارة الأغذية والمشروبات ، ومن وجهة نظر العملاء . إلا أن هناك مجموعة من العوامل المختلفة التي إن لم تؤخذ في الاعتبار لأثر ذلك بشكل كبير علي كفاءة قائمة الطعام وتلك العوامل هي :

١. المعدات .
٢. العمالة .
٣. توافر المواد الأولية .
٤. الإستخدام الكامل لعناصر الطعام .
٥. دقة القائمة .
٦. طرق الطهي .

١ - المعدات :

قبل تحديد أصناف قائمة الطعام يجب دراسة المعدات الموجودة بالمنشأة من جهة ، ومن جهة أخرى دراسة طاقة إنتاجية تلك المعدات . حيث يجب أن تتماشى أصناف القائمة

مع نوع وكفاءة معدات المطبخ حتي لا يؤدي الأمر إلي عدم استطاعة المطبخ تنفيذ مكونات القائمة .
فمثلا إذا كان بالمطبخ سلمندر سعة ٢٠٠ طبق وكانت هناك حفلة لـ ٤٠٠ فرد طبق المشهيات بها جمبري جراتان والطبق الرئيسي لحم برويلد . فهنا مطلوب من المطبخ تجهيز ٨٠٠ طبق بالسلمندر في نفس الوقت . فلن يستطيع المطبخ تنفيذ القائمة بالشكل المناسب . كذلك الحال في باقي المعدات فيجب أن تتماشى قدرات المعدات بالمطبخ مع القدرة الاستيعابية القصوي لصالة الطعام .

٢ - العمالة :

قبل تحديد أصناف قائمة الطعام يجب مراعاة مستوى مهارة العاملين الموجودين بالمطبخ . نظرا لأنهم هم الصناع الحقيقيين للقائمة . فلا يجوز وضع أصناف بالقائمة تحتاج إلي مستوى مهاري أعلي من مستوى العاملين بالمطبخ لأنه في مثل هذه الحالة سوف يستحيل تنفيذ الطلبات بالمطعم طبقا للجودة والسرعة المطلوبة .

٣ - توافر المواد الأولية :

عند التخطيط لقائمة الطعام يجب مراعاة مدى توفير الخامات الطبيعية بالأسواق ، وكذلك مراعاة ظروف السوق المصري للمشتريات من حيث مواسمها ، وأن تكون معظم أصناف القائمة من الأصناف المحلية حتي يكون من السهل توفيرها كما يجب أن نراعي ثمن الخامات لما تسببه من تأثير مباشر علي التكلفة .

٤ - الاستخدام الكامل لعناصر الطعام :

- عند إعداد قائمة الطعام يجب أن تتم مراعاة أن تكون المنتجات التي سوف تكتب بالقائمة يتوافر بها الشروط التالية:
- ١- أن تكون أصناف خامات تصنيع القائمة مستهلكة لبعضها البعض فالقطع الصغيرة الناتجة من تجهيز القطع الكبيرة يجب أن يتم إدخالها في أصناف أخرى .
 - ٢- لا يتم كتابة صنف بالقائمة لا نستطيع استخدام بقاياها .
وان يكون الإنتاج بصفة عامة بدون بقايا .
 - ٣- الإقلال من الأصناف التي تفقد قوامها بعد الطهي .

٥ - دقة القائمة :

عند كتابة الأصناف بالقائمة لابد أن نراعي في الكتابة الشروط التالية :

- ١- مصدر الصنف : إذا ذكر صنف انه بطريقة بلد معينة يجب أن يتم بنفس الصورة .
- ٢- طازج : إذا كتب بالقائمة أن صنف معين طازج فلا يجوز استخدام بدلا منه (معلب أو مجفف أو محفوظ) .
- ٣- إذا ذكرنا أن صنف مستورد أو بلدي فيجب أن يكون كذلك .
- ٤- الحجم أو الجزء أو الوزن يجب أن يكون كما ذكرنا بالقائمة .

٦ - طرق الطهي :

يجب أن تتنوع طرق الطهي لأصناف القائمة الواحدة حتي لا يكون هناك ضغط علي قسم معين من أقسام المطبخ اكبر من باقي الأقسام لأنه في مثل هذه الحالة فإن القسم الذي يعاني من ضغط العمل سوف تكون إنتاجيته أقل وغير متقنة نتيجة لإجهاد العاملين به .

العوامل الواجب دراستها عند إعداد قوائم الطعام

تعتبر دراسة قوائم الطعام من الأمور الهامة بالنسبة لمنشآت الأغذية والمشروبات نظراً لوجود العديد الفئات التي لها متطلبات خاصة بالنسبة لتناول غذائهم ، ولكي تخرج قائمة الطعام مكتملة الجوانب لا يشوبها شائبة فإن هناك بعض العوامل الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وخاصة عند إعداد قوائم طعام الأفواج السياحية وهي :

١- جنسية النزلاء :

فسكان المنطقة الجغرافية الواحدة تتفق عادة عاداتهم الغذائية فكل مجتمع له أنماط غذائية تراثية مشتركة فجد مثلا أن النزلاء من أوروبا وانجلترا وأمريكا والكتلة الغربية عموما يفضلون الأطعمة المسلوقة في حين أن الآسيويين والأفارقة بما فيهم مصر يفضلون الأطعمة المسبكة التي تظهر فيها البهارات بوضوح كما أن الهنود يفضلون الأطعمة بالكاري . أيضا بعض المجتمعات الأفريقية تعتبر اللبن إفرازا جسديا لا يصلح طعاما للكبار في حين انه في مجتمعنا ينظر إلي اللبن ومنتجاته علي أنها أطعمة غاية الأهمية وهي نظرة أصيلة في

تراثنا الإسلامي . لذا فعند إعداد قوائم الطعام خاصة لفوج سياحي يجب دراسة العادات الغذائية الخاصة به .

٢- العوامل الدينية :

للمعتقدات والعوامل الدينية تأثير بالغ علي مكونات الوجبة المقدمة للزلاء وعلي عاداتهم الغذائية أيضا ، وذات اثر واضح في تخطيط الوجبات وقوائم الطعام فمثلا نجد أن المسلمين في مشارق الأرض ومغاربها لا يتناولون لحم الخنزير كما أن الهندوس لا يأكلون لحم الأبقار ، ونجد أن الإخوة المسيحيون توجد عندهم أوقات معينة في السنة يصومون فيها عن أكل كل ما هو آت من كائن حي له روح فيصومون مثلا عن اللحوم والألبان والأسماك .

٣- العوامل الصحية :

غالبا ما تعتمد العديد من الرحلات السياحية المختلفة علي فئة كبار السن . تلك الفئة التي تحتاج إلي قوائم طعام خاصة بها. من هذا المنطلق فإن الوجبات وقوائم الطعام التي تقدم لهم يجب أن تكون صحية ومتزنة غذائيا .

٤- العوامل الاقتصادية :

يتحدد في كثير من الأحيان اختيار النزلاء لقائمة الطعام أو الوجبة وفقا لإمكانياته المادية . فالعامل الاقتصادي هو الذي يحكم تصرفات الشخص ويكون له اثر كبير علي تكلفة وسعر الوجبة المقدمة له وعلي قائمة الطعام عامة . وعلي مخطط الوجبات الغذائية وقوائم الطعام أن يراعي ظروف النزلاء الاقتصادية بحيث يتناسب سعر الوجبة مع ظروفه مع الاهتمام دائما وأبدا بضرورة توافر الاتزان الغذائي في الوجبة المقدمة بغض النظر عن سعر تلك القائمة لأنه ليس شرط أن الوجبات أو القوائم غالية الثمن هي التي تكون مكتملة ومتزنة العناصر الغذائية .

العوامل الواجب مراعاتها عند تخطيط قوائم الطعام

نظراً لما تشكله قوائم الطعام من أهمية خاصة في إدارة الأغذية والمشروبات لذا فمن الواجب عند تخطيط القوائم أن يبيم مراعاة مجموعة من الشروط وهي :

١. أن تعمل القائمة علي إرضاء الازواق المختلفة للعملاء من جهة ومن جهة أخرى تحقيق معدل مبيعات جيد للمنشأة .

٢. مراعاة تنسيق ألوان الطعام في القائمة الواحدة بحيث يكون الشكل العام لألوان الطعام والمرافقات متناسق .
٣. أن نراعي حجم المطابخ والقدرة الاستيعابية لها ومدي كفاءة العاملين بالمطبخ .

٤. تطبيق المعايير القياسية للصنف المنتج فلا يجب إطلاقاً تقديم أي طبق تنقصه أي من المكونات الأساسية .
٥. مراعاة مدي توافر الخامات اللازمة لتصنيع أصناف القائمة بالأسواق .

٦. تّوزان محتويات القائمة من حيث تركيبها ونسبة البروتينات الموجودة فيها وان تكون سهلة الهضم .

٧. أن تكون مكونات القائمة متفقة مع عادات وتقاليد الشعب .

٨. محاولة خفض المخزون السلعي للخامات بالمخازن فلا يجوز وضع قائمة طعام كبيرة يلزم لتنفيذها توفير كميات كبيرة ومتعددة من الأصناف المختلفة للخامات.

٩. ألا تكون قائمة الطعام مطولة بشكل كبير وذلك لان قائمة الطعام الكثيرة الأصناف تؤدي إلي :

■ ارتباك العميل عند الاختيار .

■ خفض سرعة الخدمة .

■ الضغط علي المطبخ للتنوع الكثير في الطلبات والذي

يكون غالبا علي حساب الجودة .

أنواع قوائم الطعام

لا يوجد تحديد دقيق من خلاله يتم تقسيم قوائم الطعام إلي أنواع مختلفة . لذلك يمكن القول أن هناك العديد من أنواع قوائم الطعام التي تختلف كلا منها إما في تركيبها أو في الفئة المعدة لهم أو في طريقة خدمتها . علي ذلك فيمكن تقسيم قوائم الطعام كمايلي :

١. قائمة الطعام الاختيارية .
٢. قائمة الطعام المحددة .
٣. قوائم طعام الحفلات وال buffets .
٤. قوائم طعام حسب الطلب .
٥. طبق أو قائمة اليوم .
٦. قوائم التغذية العلاجية .
٧. قوائم التغذية الجماعية .
٨. قوائم طعام الأطفال .
٩. قوائم طعام ذوي الاحتياجات الخاصة .

١ - قائمة الطعام الاختيارية :

هي أكثر أنواع قوائم الطعام انتشارا لاسيما في المطاعم التجارية ، وتلك القائمة تحتوي على العديد من الأطباق المختلفة من النوع الواحد ولكل طبق من الأطباق فيها سعره الخاص مما يجعلها قوائم طعام متنوعة في محتوياتها لتتقدم العديد من الفرص البديلة للعميل للاختيار طبقا لذوقه وقدرته المالية . ومثال لذلك :

- ٣٥,٠٠ كوكوفان مع الأرز الأبيض
(صلح الدجاج مع المشروم والبصل المخال ولحم المنخن وقطع الخرشوف)
- ٤٠,٠٠ فراخ على الطريقة الخاصة
(شرائح صدور دجاج باليه مغطاة بالجبنه والمثروم والبصل)
- ٥٠,٠٠ بوبيبت اللحم البتلو مع الأرز الأبيض
(خليط جبلة موتزريلا ومهروس الثوم الملقوف بشرائح البتلو وإضافة الصلصة البنية والكريمة)
- ٤٨,٠٠ بيجاتا عش الغراب مع البطاطس البوريه
(اللحم البتلو مع عش الغراب والكريمة)
- ٤٥,٠٠ فيليه مشوي مع أصابع البطاطس المقاليه
(دوائر الفليتو البقري بالكتفيلة الخفصة)
- ٤٥,٠٠ فيليه مدغشقر مع الأرز الأبيض
(دوائر الفليتو البقري مع صلصة الديوجلاس والقليل الأخضر الحار)
- ٤٨,٠٠ فيليه ريكفورده مع البطاطس القوندام
(دوائر الفليتو البقري مع صلصة الريكفورده)

٢ - قائمة الطعام المحددة :

هي تلك القائمة التي لها مكونات ثابتة ، وسعر ثابت . حيث أن إدارة المنشأة تقوم بتحديد مجموعة من الأطباق تقدم إلي العميل ويمون لها جميعها سعر واحد ، وهذه القائمة تنقسم إلي نوعان هما :

١. قوائم طعام ثابتة .

٢. قوائم طعام محددة مع وجود إختيار .

النوع الأول هي قوائم محددة الأصناف والسعر ولا يجوز فيها أبدال أي صنف . أما النوع الثاني فيطرح المطعم فيه بعض البدائل في أحد الأصناف .

مثال لقائمة طعام ثابتة :

شوربة طماطم علي الطريقة الأندلسية

نجرسكو علي الطريقة الإيطالية

فيليه مشوي مع البطاطس البيوريه

سلطة علي الطريقة اليونانية

كريبب بالأيس كريم

٦٥ جنيه شامل الخدمة والضريبة

مثال لقائمة طعام ثابتة مع وجود إختيار:

شورية طماطم علي الطريقة الأندلسية أو شوربة خضروات
نجرسكو علي الطريقة الإيطالية
فيليه مشوي مع البطاطس الببورية
سلطة علي الطريقة اليونانية أو سلطة سيزار
كريب بالأيس كريم

٦٥ جنيه شامل الخدمة والضريبة

لاحظ أن القائمة الثابتة مع وجود إختيار أعطت فرصة للعميل
في الاختيار بين نوعي شوربة ، ونوعي سلطة .

شروط تخطيط قوائم الطعام المحددة :

لكي يتم تخطيط قوائم الطعام المحددة بشكل جيد هناك

مجموعة من الشروط التي يجب أن يتم مراعاتها وهي :

١. ألا يتم تكرار نفس نوع المرافق في طبقين مختلفين

بالقائمة الواحدة مثل : (فراخ مع البطاطس المحمرة)

و (فيليه بقري مع البطاطس المحمرة) .

٢. ألا تحتوي القائمة على نوعان من المأكولات المختلفة بطريقة طهي واحدة مثل : (أصابع السمك المقلية) و (قطع الدجاج المقلية) .
٣. ألا تحتوي القائمة على نوعان من الصلص لهما نفس الأساس أو اللون مثل : (دوائر اللحم البتلو مع صوص الهولنديز و سلطة الكولسلو) .
٤. ألا تحوى القائمة على نوع واحد من المأكولات يقدم بطريقتين تسوية مختلفتين مثل : (شرائح صدور الدجاج مع الصلصة البيضاء) و (فراخ كروكيت) .
٥. لا يتم تكرار نكهة معينة في أكثر من طبق بنفس القائمة مثلا (الا يكون طبق المشهيات بالثوم والتوابل والطبق الرئيسي بزبدة المتردوتيل) .
٦. لا يتم كتابة صنفان مختلفان لهما نفس القوام مثلا (إذا كانت الشوربة بالكريمة فلا يكون الطبق الرئيسي بصوص الكريمة .
٧. لا يجوز تكرار اللون الواحد في أكثر من طبق بنفس القائمة .

٣ - قائمة طعام الحفلات والبوفيهات :

هي قوائم يتم إعدادها لبوفيهات الإفطار أو الغداء أو العشاء أو للحفلات وكل قائمة من هذه القوائم تختلف مكوناتها من الأصناف بحسب الغرض المراد منها ، وفي حالة بوفيهات الغداء والعشاء يقوم المطعم بتحديد سعر البوفيه للفرد حيث يستطيع كل فرد تناول أي نوع من المأكولات وبأي كمية ولا يدفع سوى سعر الفرد المحدد ، ولعمل البوفيهات يستلزم ذلك أن يقوم المسئول بدراسة الأصناف المقترح تقديمها والأعداد المتوقعة وصولها لأنه في حالة أعداد البوفيهات وكان عدد الرواد قليل فإن ذلك يسبب خسارة كبيرة جدا للمطعم .

٤ - قائمة الطعام حسب الطلب :

هي نوع من القوائم يقوم العملاء باختيار أصنافها من القوائم الاختيارية ، وتقدم لمجموعة وليس لفرد بناء على اتفاق مسبق، ويكون سعر القائمة هو نفس سعر الأصناف بالقائمة الاختيارية وان كانت بعض المطاعم تقوم بعمل خصم خاص لها . وهذا النوع من القوائم يتم إعداده غالبا في ولائم غداء أو عشاء العمل .

٥ - طبق اليوم :

في الكثير من المطاعم يتم الإعلان يوميا عن أحد الأطباق أو القوائم المحددة ، وتسمى بطبق اليوم أو قائمة اليوم ، وغالبا ما تكون أجمالي أسعار أصناف قائمة اليوم أقل بكثير من أجمالي نفس الأصناف بالقائمة الاختيارية ، والغرض من طبق اليوم أو قائمة طعام اليوم هو مساعدة المطبخ في إنهاء أرصدة بعض الأصناف المتراكمة لديه لتقليل قيمة المخزون السلعي ، أو أن يكون طبق اليوم من الأطباق التي تحقق هامش ربح عالي فيتم أدراجه من وقت إلى آخر لمحاولة الوصول إلى أعلى هامش ربحيه ممكن .

ترتيب مكونات قائمة الطعام .

عند إعداد قوائم الطعام يجب أن يتم ترتيب أصنافها المختلفة بطريقة مهنية سليمة وإذا تم ملاحظة هذا الترتيب جيدا سوف نجد أن أصناف القائمة تبدأ بأنواع خفيفة الغرض منها تنبيه المعدة تدريجيا لبدء عملية الهضم ثم بعدها تزداد تدريجيا حتى تصل إلى الطبق الرئيسي الذي يكون أكثر أصناف القائمة ثقلا بعده يتم التدرج في باقي الأطباق حتى تنتهي القائمة بطبق خفيف أيضا وترتيب مكونات قائمة الطعام هو الموضح بالجدول التالي :

اللغة الإنجليزية	اللغة الفرنسية	اللغة العربية
Cold Appetizers	Hors d'oeuvre froid	فواتح الشهية باردة
Soup	Soup	الشورب
Hot Appetizers	Hors d'oeuvre chaud	فواتح شهية ساخنة
Eggs	Oeufs	البيض
Pasta	Pâtés	المعجنات
Fish	Poisson	الأسماك
Poultry	Volaille	الطيور
Veal	Veau	اللحوم البتلو
Lamb	Agneau	اللحوم الضأن
Beef	Boeuf	اللحوم الشمبري
Garnishes	Garnitures	المرفقات
Salads	Salades	السلطات
Cheese	Fromage	الجبن
Pastries	Pâtisseries	حلو مصنع
Cream	Crème	حلو من أساس كريمات
Ice Cream	Coupees	أيس كريم
Fruits	Fruits	فاكهة

إذا كانت القاعدة الهياكلية هي الأساس في ترتيب مكونات
قوائم الطعام إلا أنه هناك ترتيب داخلي آخر لبعض الأطباق
كمايلي :

أولا : الشورب :

عند كتابة أصناف مختلفة للشورب يتم كتابتها بالترتيب التالي :

- ١ - الشورب الشفاة .
- ٢ - شورب الخضروات المقطعة .
- ٣ - شورب الخضروات المصفاة .
- ٤ - الشورب المزبونة وشورب الكزيمات .
- ٥ - شورب البحریات .

ثانيا : الأطباق الرئيسية (الأسماك والطيور واللحوم) .

عند كتابة أصناف أي من الأسماك أو الطيور أو اللحوم يتم
ترتيبها طبقا لمايلي :

- ١ - المشويات .
- ٢ - الروستو .

٣ - المقلبات .

٤ - الأخطاء المطبعية مع الضامن أو الكريكات .

تحت مسمى رقم تيريد

ثالثا : المرافقات .

هناك طريقتان تتجهما المنشآت المختلفة عند كتابة المرافقات فمن الجائز أن كتابة كل طبق من الأطباق الرئيسية وبجواره أسم الصنف المرافق له مثل :

فيليه اللحم البقري يقدم مشوي مع صلصة الفلفل الحار
والبطاطس البارمينية .

ومن الممكن أيضا أن يتم كتابة كافة أنواع الأطباق الرئيسية طبقا لتسلسلها المهني وفي نهايتها نكتب كافة الأطباق الرئيسية طبقا للتسلسل المهني وفي نهاية الأطباق نكتب مع اختياركم من المصاحبات التالية ، ثم نكتب مجموعة متنوعة من المصاحبات .

وتعتبر الطريقة الثانية من الطرق التي تعطى مرونة للعميل في إختيار نوع المرافق للطبق طبقا لرغبته .

رابعاً : السلطات .

هناك العديد من أنواع السلطات المختلفة التي من الممكن أن يستخدم البعض منها كفواتح شهية وفي هذه الحالة فلا يوجد مانع أن تكتب هذه الأصناف من ضمن أصناف فواتح الشهية. وعلى الرغم من كتابة السلطات بعد الأطباق الرئيسية إلا أنها عند الخدمة تخدم في نفس الوقت مع الطبق الرئيسي .

خامساً : الحلوى .

هناك العديد من الأصناف المختلفة التي تصلح كأطباق حلوى منها حلوى شرقية أو غربية أو أيس كريم أو غيره ولكن عند ترتيب الحلوى نتبع مايلي :

- ١ - الحلوى ذات نسب الدهون العالية .
- ٢ - الحلوى التي من أساس صنع كريمات .
- ٣ - الأيس كريم .
- ٤ - الفواكه المعلبة .
- ٥ - الفواكه الطازجة .

سادسا : المشروبات .

تدرج المشروبات بعد الحلوى مباشرة بالترتيب التالي :

- ١ - المشروبات الغازية .
- ٢ - المياه المعدنية .
- ٣ - العصائر الطبيعية .
- ٤ - الكوكتيلات و العصائر المعلبة .
- ٥ - البيرة .
- ٦ - مشروبات فاتحة الشهية (ابراتييف) .
- ٧ - النبيذ .
- ٨ - الكحوليات القوية التي تشرب منفصلة (هارد درينك) .
- ٩ - الكوكتيلات الكحولية .
- ١٠ - المشروبات المهضمة (ديجستيف) .

بذلك نكون قد وصلنا معكم إلى الترتيب الصحيح لقوائم الطعام ولكن نتيجة لمتغيرات العصر وسرعة إيقاع الحياة رأيت العديد من المطاعم المختلفة أن تضيف إلى القائمة أصناف أخرى وعلى سبيل المثال :

١ - المسندوتشات .

من الأصناف السريعة التي لا تقدم في المطاعم الفاخرة ولكن تقدم في المطاعم البسيطة ، وعند إدراجها بالقائمة تدرج في نهاية القائمة قبل الحلوى مباشرة .

٢ - الأطباق الجانبية .

هذا النوع من الأطباق له جمهور ليس بالقليل لذا فتحرص العديد من المطاعم على إضافة بعض الأطباق في قائمتها ، لذا فهي إما أن توضع مع المرافقات أو بعدها مباشرة ومن أمثلة تلك الأطباق مايلي :

- ١ . الطواجن .
- ٢ . البيتزا .
- ٣ . أطباق تقدم بكميات صغيرة .
- ٤ . أطباق مخصصة للأطفال .

دور مدير الأغذية والمشروبات في تسعير قوائم الطعام

بعد الانتهاء من إعداد قوائم الطعام يكون هناك ودورا رئيسيا لمدير الأغذية والمشروبات في تحديد أسعار بيع الأصناف التي تم اختيارها بالقوائم . كذلك تحديد نمطية الإنتاج لكل صنف من أصناف قائمة الطعام تلك المهمة التي يكون مسئولاً عنها كلا من :

١. مدير الأغذية والمشروبات .

٢. مراقب الأغذية .

٣. رئيس المطابخ .

وتمر تلك المرحلة بالخطوات التالية :

أولا : تحديد نمطية الإنتاج :

يتم تحديد نمطية الإنتاج من خلال قوائم التصنيع النمطية التي تضمن للمنشأة ثبات الجودة المقدمة للعملاء . ويتم ذلك عن طريق تحديد مكونات الأطباق المختلفة وطريقة تصنيعها من قبل رئيس المطبخ ثم عرضها على مدير الأغذية والمشروبات لإبداء الرأي . بعدها يكلف مدير الأغذية والمشروبات مراقب الأغذية بالمهام التالية :

١. الاشتراك في كافة تجارب التشغيل للتعرف علي الطريقة المثالية في الإنتاج دون أن يتدخل في طريقة الإنتاج والتصنيع .

٢. تحديد تكلفة كل منتج من المنتجات المختلفة . مع اقتراح مواد أولية بديلة في حالة زيادة التكلفة .

ويتم تحديد مكونات الطبق والتكلفة التقديرية الخاصة بالتصنيع من خلال بطاقات التصنيع النمطية :

بطاقات التصنيع النمطية :

هي عبارة عن قائمة تتضمن وزن مكونات كل عنصر من عناصر المنتج الفندقى ، وطريقة تحضيره ، والمرافقات أو المصاحبات التي تخرج معه . ويفضل أن تكون كل قائمة من تلك القوائم مزودة بالصورة النهائية التي سيخرج بها الطبق .

فقائمة التصنيع ليست مخصصة لتعليم الطاهي كيفية الطهي ولكنها مخصصة لتعريف الطاهي بكميات كل صنف من مكونات المنتج ، وطريقة مزج وتصنيع تلك الخامات، والخامات الاخرى المطلوبة لتجميل المنتج وتقديمه .

وترجع أهمية قوائم التصنيع النمطية في أنها قادرة علي:

١-التحديد الدقيق لمكونات كل طبق من الأطباق المختلفة.

٢-تحديد مصاحبات ومجملات كل طبق من الأطباق .

٣-تحديد التكلفة التقديرية لكل طبق .

٤-ضمان ثبات جودة الأطباق المنتجة مهما اختلف

الطاهي .

وعلي الرغم من أهمية قائمة التصنيع النمطية إلا أنها مهما كانت دقيقة في تحديد الكميات الخاصة بكل مكون من مكونات الطبق فهي تحتاج تقدير طاهي محترف في خلط الكميات المحددة وذلك للأسباب التالية :

١. أن الخامات المستخدمة قد تختلف درجة جودتها باختلاف المصدر .

٢. قد تختلف الأوعية المستخدمة في الطهي فتوزيع درجة الحرارة في الإناء الصغير تختلف عن الإناء الكبير .

٣. قد يصعب التحكم في درجة حرارة شعلة الطهي بدقة .

٤. قد يصعب التحكم في كمية التوابل والبهارات .

هذا وقد تختلف أشكال قائمة التصنيع النمطية من منشأة إلي أخرى طبقا للسياسة العامة للمنشأة ، ولكنها جميعا تتفق في وجود النقاط التالية :

- ١- اسم الصنف .
 - ٢- عدد الأطباق المصنعة .
 - ٣- زمن الطهي .
 - ٤- مكونات الطبق (بالجرام) .
 - ٥- المرافقات للطبق .
- والشكل التالي يوضح أحد نماذج قوائم التصنيع النمطية :

نموذج لأحد بطاقات التصنيع النمطية

اسم الطبق /				
		نوع الطبق		
		عدد الاطباق		
		تكلفة الطبق		
		نسبة التكلفة %		

الكمية	الوحدة	سعر الوحدة	اجمالي السعر	الخامة
اجمالي التكلفة				

التنفيذ الفني :

.....

.....

.....

.....

.....

طريقة الخدمة :
المصاحبات :

شروط إعداد النماذج النمطية :

لكي يتم إعداد النموذج النمطي للمنتجات بشكل جيد و دقيق يجب أن تتوفر الشروط التالية :

- ١- يجب تحديد عدد الأطباق المصنعة بالنموذج الواحد.
- ٢- مراعاة موسم التشغيل ومدى توافر الخامات المختلفة بالأسواق .
- ٣- يجب ذكر مكونات الوجبة حسب تسلسل استخدامها .
- ٤- يجب تحديد الموازين المستخدمة من كل خامة .
- ٥- يجب ذكر عمليات التصنيع حسب تسلسلها .
- ٦- أن يحتوي النموذج علي بيان للمرافقات المصاحبة للطبق الرئيسي ، وطريقة الخدمة .

مصادر النماذج النمطية لاعداد الطبق :

يمكن التوصل إلي تصميم نموذج نمطي دقيق من خلال مصادر متنوعة سواء من كتب الطهي أو المجالات المتخصصة ، أو من طاهي محترف . بشرط أن يتم عمل تجارب للتشغيل علي المنتج قبل تثبيت النموذج النمطي ، وذلك بغرض التأكد من نسب مكونات الأطباق المختلفة .

وتلك الخطوة من الخطوات تخضع لمراقب الأغذية
والمشروبات كي يكون علي علم نافي للجهالة بمكونات التطبيق
وطريقة تصنيعه .

ثانيا : تحديد تكلفة الإنتاج .

بعد الانتهاء من إعداد قوائم التصنيع النمطية وعمل تجارب التشغيل الخاصة بها تأتي مرحلة حساب تكلفة الأطباق والتي يقوم بها مراقب الأغذية والمشروبات لتحديد التكلفة المقدرة لكل منتج من المنتجات المختلفة بالمنشأة . فيتم حساب قيمة كميات الخامات المستخدمة .

تعريف التكاليف :

التكاليف في معناها البسيط تعني "القيمة النقدية التي تدفع في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة ما" . وقد زاد الاهتمام بدراسة التكاليف في صناعة الفنادق من أجل تنظيم النفقات للحصول على الإنتاج الأمثل .

ضبط التكاليف :

عملية ضبط التكاليف لا تعني خفض الأنفاق في جميع المجالات بل هي "التأكد من أن التكلفة ملائمة للحصول على المنتج أو الخدمة" .

أنظمة التكاليف :

١ - التكاليف التاريخية :

هي بيانات التكلفة الفعلية التي يتم تسجيلها عن التشغيل خلال فترة سابقة ، وهذا النوع من التكاليف يفيد في عملية التخطيط المستقبلي نظرا لما تتمتع به من دقة كبيرة . ولكن يعيبها أننا لا نستطيع الأخذ بها عند حساب التكلفة الحالية نظرا لأنها كانت معبرة عن فترة سابقة .

٢ - التكاليف التقديرية :

هي تكلفة تعتمد علي التقدير الحالي لعملية التشغيل المستقبلية وهي مرحلة مفيدة في تحديد معدلات التكاليف التي لا يجب تخطيطها . وعند إعدادها لابد من مراعاة الأسعار الحالية للسوق .

٣ - التكلفة المعيارية :

هي الصورة العلمية الحديثة للتكاليف التقديرية فعند إعدادها يتم تحديد عناصر رئيسية كالسعر المعياري ، والوزن النموذجي ، ولا يتم العمل بها إلا بعد عمل الدراسات والتجارب العلمية للتشغيل .

وكما نري فإن أسس الرقابة علي تكلفة الأغذية مختلفة بشكل كبير عن تلك أسس في أي صناعة أو عمل آخر . حيث أنها تعتمد علي التكلفة المباشرة فقط والتي تعني تكلفة خامات التشغيل ، دون النظر إلي التكلفة الغير مباشرة والتي تتمثل في تكلفة الآلات والمعدات ، وتكلفة أجور العاملين ، وما غير ذلك من تكاليف أخرى . وتتميز تكلفة الأغذية والمشروبات بمايلي :

١. أنها أقرب تكلفة يمكن الوصول إليها دون الخوض في عناصر أخرى للتكاليف تدخل الأمر في حسابات مطولة .

٢. قد تتحول التكلفة غير المباشرة للعماله مع طول التشغيل وثبات الإنتاج إلي تكلفة ثابتة .

٣. تمثل نسبة تكلفة الأغذية والمشروبات أعلي نسبة في التكاليف بشكل عام . لذا فالاهتمام بها يعود بمنافع عديدة علي المنشأة حيث تحدد نسبة إنحراف التكلفة المباشرة المؤشر العام الذي يمكن توقعه للكرباح .

طريقة حساب الكميات المستخدمة :

تختلف طريقة حساب الكميات المستخدمة بشكل كبير من منشأة إلى أخرى . إلا أن الطرق المختلفة المتبعة كمايلي :

١ - عن طريق حالة المشتريات .

أي كتابة كميات الخامات المستخدمة طبقا للحالة التي تم شراؤها بها فعلي سبيل المثال :

إذا كانت الوصفة تحتاج إلي ١٠ كيلو من البصل المفروم فان الطاهي سوف يقوم بوزن ١٠ كيلو من البصل كما تم شرائهم ثم يقوم بتقسيرهم ثم فرمهم وبذلك يتم تسجيلها في بطاقة التكلفة بتكلفة ١٠ كيلو من البصل في حين أن المستخدم الفعلي من البصل يقل عن ذلك لوجود هالك منه .

٢ - عن طريق صافي الوزن المستخدم .

وفي هذه الحالة يتم تسجيل فقط الكمية التي قام الطاهي باستخدامها . فعلي سبيل المثال :

إذا أراد الطاهي استخدام ١٠ كيلو صافي من البصل المفروم ففي هذه الحالة يقوم الطباخ بالتقسير ثم الفرغ للبصل ، وبعد ذلك يقوم بوزن الكمية التي يريد بها .

وتعتبر الطريقة الأولى هي الطريقة الأسهل لمراقب الأغذية والمشروبات نظرا لأنها تعتمد علي الوزن القائم للخامات مما يشكل يسر في تسعيرها . أما الطريقة الثانية فتستلزم أن يكون مراقب الأغذية والمشروبات لديه بيانات وافية عن حالة كل صنف أو خامة من الخامات المستخدمة ، وبياناتها عند الشراء وبعد الإعداد . كي يستطيع حساب تكلفة الخامات المستخدمة للطبق بطريقة صحيحة .

وبعد حساب تكلفة كل خامة من الخامات المستخدمة في النموذج يتم حساب تكلفة الطبق الواحد وذلك عن طريق قسمة إجمالي تكلفة النموذج ÷ عدد الأطباق المصنعة.
ثم يتم حساب النسبة المئوية لتكلفة الطبق عن طريق قسمة تكلفة الطبق ÷ سعر بيعه × ١٠٠ .

ثالثا : تسعير قوائم الطعام :

هناك العديد من الطرق المختلفة والتي علي أساسها يتم تسعير قوائم الطعام ، ولكل طريقة من تلك الطرق العديد من المزايا والعيوب ، والهدف العام من تسعير قوائم الطعام هو تحديد سعر بيع كل طبق من الأطباق المختلفة ، وسعر البيع الذي سوف يتم تحديده يجب أن يغطي التكلفة المباشرة للطبق، وكذلك يحقق هامش ربح مناسب للمنشأة بعد أن يغطي قيمة كافة التكاليف غير المباشرة . فعند النظر إلي كافة أنواع قوائم الطعام بالمطاعم المختلفة مهما اختلف نوع المطعم نستطيع أن نلاحظ ثلاثة حقائق وهي:

- ١- أن جميع المطاعم مهما كان نوعها تعمل من اجل تحقيق نسبة ربح مناسبة لها حتى ولو كانت منخفضة .
- ٢- أن جميع المطاعم تنقسم تكلفة التشغيل بها مابين تكلفة مباشرة وهي تكلفة خامات التصنيع ، وتكلفة غير مباشرة وهي تكلفة كافة مستلزمات التشغيل.
- ٣- أن جميع المطاعم يجب أن تتخطى مبيعاتها قيمة مجموع تكاليفها المباشرة وغير المباشرة لكي تحقق هامش الربح المنتظر .

طرق تحديد سعر البيع :

تختلف طرق تسعير أصناف قائمة الطعام من منشأة إلي أخرى تبعا للسياسة العامة للمنشأة والمخطط لها من قبل الإدارة العليا من جهة ، ومن جهة أخرى تبعا لمتغيرات العمل الموجودة بالسوق . إلا أن هناك طريقتان شائعتان في عملية التسعير أقدمهم لكم بإيجاز كمايلي :

الطريقة الأولى : التسعير طبقا لأسعار المنافسين .

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا بين المطاعم المختلفة خاصة المطاعم الشعبية ومطاعم المأكولات السريعة. حيث يعتمد كل مطعم قبل تسعير قوائم الطعام الخاصة به علي معرفة أسعار البيع لدي المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات ، وبناءا علي ذلك يقوم بتحديد سعر بيعه حيث يكون نفس السعر أو مقاربا جدا منه . وسبب اعتماد المطاعم علي هذه الطريقة في التسعير هو رغبتها أن تكون علي درجة منافسة قوية مع المطاعم الاخرى من حيث أسعار البيع ، وتبقي المنافسة الفعلية فيما بينهم علي درجة جودة المنتج المقدم ، وهذه الطريقة علي الرغم من كونها من أكثر طرق

التسعير إنتشاراً إلا أنها طريقة غير صحيحة وذلك نظراً
للأسباب التالية :

١. لا يستطيع المطعم تحقيق هامش الربح الذي يتوقعه
نظراً لتقيده بأسعار البيع .
 ٢. عدم وجود ثبات في التكلفة المباشرة للمطعمين نظراً
لإختلاف أسعار التوريد في العديد من الخامات .
 ٣. عدم تشابه المطعمين في التكاليف غير المباشرة خاصة
تكلفة العمالة .
 ٤. عدم تشابه المطعمين في تكاليف الإهلاك .
- والقائمين علي التسعير بهذه الطريقة يجب أن يتقبلوا الربح أو
الخسارة التي سوف يتم تحقيقها .

الطريقة الثانية : التسعير طبقاً لنسبة التكلفة .
تعتبر هذه الطريقة من الطرق العلمية البسيطة في حسابها .
ففي هذه الطريقة يقوم المسئول عن تسعير قائمة الطعام
بتحديد نسبة عامة لتكلفة الطعام وبناء علي هذه النسبة يقوم
بتحديد سعر البيع .

فعلي سبيل المثال قد تكون قائمة الطعام مقسمة إلي شورب ، معجنات ، أطباق رئيسية ، سلطات .
ولتسعير تلك القائمة نتبع ما يلي :

١ - تحديد النسبة المئوية المطلوبة :

النسبة المئوية المطلوبة للتكلفة	الصنف
١٨%	الشورب
٢٥%	المعجنات
٤٠%	الأطباق الرئيسية
٣٤%	السلطات

٢ - تحديد تكلفة كل طبق :

وفي هذه الخطوة نقوم بتحديد التكلفة الفعلية لكل طبق عن طريق قيمتها في قوائم التصنيع النمطية وعمل جدول لكل قسم من أقسام القائمة يحتوي علي كل الأصناف الموجودة في هذا القسم ومثال لذلك إذا كانت السلطات عبارة عن : سلطة يوناني - نيسواز - فتوش فنقوم بعمل جدول كما يلي :

السلطات :

اسم الطبق	قيمة التكلفة المقدرة	النسبة المئوية المطلوبة
سلطة يوناني	٢,١٨	%٣٤
سلطة نيسواز	١,٩٤	%٣٤
سلطة فتوش	١,١٠	%٣٤

٣ - تحديد سعر بيع كل طبق :

عند تحديد سعر بيع السلطة اليوناني الموجودة بالمثل السابق نتبع الخطوات التالية:

سعر البيع = التكلفة ÷ نسبة التكلفة .

$$\% ٣٤ \div ٢,١٨ =$$

$$٣٤ \div (١٠٠ \times ٢,١٨) =$$

$$٦,٤ = ٣٤ \div ٢١٨ \text{ جنيه.}$$

كما أن هناك العديد من الطرق المختلفة والتي علي أساسها يتم تسعير قوائم الطعام ، ولكل طريقة من تلك الطرق العديد من المزايا والعيوب ، والهدف العام من تسعير قوائم الطعام هو تحديد سعر بيع كل طبق علي من الأطباق المختلفة ،

وسعر البيع الذي سوف يتم تحديده يجب أن يغطي التكلفة المباشرة للطبق، وكذلك يحقق هامش ربح مناسب للمنشأة بعد أن يغطي قيمة كافة التكاليف غير المباشرة للمنشأة . فعند النظر إلى كافة أنواع قوائم الطعام بالمطاعم المختلفة مهما اختلف نوع المطعم نستطيع أن نلاحظ ثلاثة حقائق وهي:

٤- أن جميع المطاعم مهما كان نوعها تعمل من أجل تحقيق نسبة ربح مناسبة لها حتى ولو كانت منخفضة .
٥- أن جميع المطاعم تنقسم تكلفة التشغيل بها مابين تكلفة مباشرة وهي تكلفة خامات التصنيع ، وتكلفة غير مباشرة وهي تكلفة كافة مستلزمات التشغيل .

٦- أن جميع المطاعم يجب أن تغطي مبيعاتها قيمة مجموع تكاليفها المباشرة وغير المباشرة لكي تحقق هامش الربح المنتظر .

الفصل الرابع

عمليات الإنتاج

إنتاج الغذاء

تختلف عملية إنتاج الأغذية والمشروبات في منشآت تقديم الغذاء المختلفة وذلك نظرا لاختلاف طبيعة كل منشأة من تلك المنشآت . فحين ننظر إلي المنشآت التقليدية سنلاحظ إن المنشآت يتواجد بها عدد من المطابخ مساويا لعدد منافذ بيع الأغذية والمشروبات الموجود بالمنشأة . فقد كانت المنشآت التقليدية تحرص كل الحرص علي إن يكون لكل منفذ بيع لديها المطبخ الخاص به . تلك الطريقة كانت تضمن لها أن تكون خدمة الأغذية والمشروبات بها سريعة إلي أقصى درجة مع ضمان أن تقدم المأكولات طبقا لدرجة الحرارة المطلوبة، ولكنها كانت طريقة مكلفة جدا لعدة أسباب هي :

١. زيادة عدد العمالة المطلوبة لتنفيذ العمل .
٢. الحاجة إلي استثمارا ماليا ضخما نظرا لتكرار المطابخ مما يؤدي إلي تكرار المعدات الموجودة .
٣. زيادة حجم المخزون السلعي بمنافذ الإنتاج نتيجة زيادة عددها .

وبالنظر إلي المنشآت الحديثة سوف نجد إن هذه المنشآت اعتمدت علي وجود مطبخ رئيسي واحد فقط بها . هذا المطبخ

هو الذي يقوم بإعداد الوجبات لكافة منافذ البيع الموجودة بالمنشأة ، وقد سمحت تلك الطريقة بخفض تكاليف الاستثمار للمنشأة نتيجة قلة عدد منافذ التصنيع ، ولكن يعيبها أنه كلما كان مكان التجهيز بعيدا عن مراكز البيع كلما أدي ذلك إلي وجود تأخير في الخدمة المقدمة للعملاء . لذا فعلي المنشآت التي تعمل بتلك الطريقة أن تكون علي وعي ودارية بطرق نقل الغذاء السليمة حتى لا تؤثر عملية النقل علي درجة رضاء العملاء .

وبغض النظر عن نوع المنشأة سواء منشأة تقليدية أو منشأة حديثة فإن عملية إنتاج الغذاء نفسها تختلف بحسب نوع منفذ البيع الذي سوف يقدم الغذاء ، فتختلف عملية الإنتاج إذا كانت مخصصة لمطعم عنها إذا كانت مخصصة لصالة حفلات عنها إذا كانت مخصصة لمنفذ بيع كالكوفي شوب أو ما غير ذلك من المنافذ المختلفة .

ولما كان قسم المطبخ هو القسم الرئيسي المسئول عن عمليات تصنيع الغذاء . أصبح من الواجب العناية الفائقة بهذا القسم سواء من ناحية الموقع المخصص له . أو من التجهيزات المختلفة التي يجب أن تتوفر به . فعملية الطهي الفندقية هي

في الأساس فن وعلم ومهنة ، وهي كلمة أختلف الكثيرون في وضع تفسير محدد لمعناها ، وقد قالت الدكتورة منى بركات في أحد مؤلفاتها أنها كلمة تتكون من شقين فإذا تحدثنا عن الفن نستطيع أن نقول أنه كل ما يتلاعب بالمشاعر والأحاسيس فهو ذلك الشيء المتناغم الذي يرضى الجميع ، أما حين نتكلم عن الطهي فنستطيع أن نقول أنه من أعظم الفنون الحيوية التي تتعلق بحياة الإنسان ، وقد عني بالطهي كثير من الغربيين والشرقيين وقد إرتقت هذه الصناعة إلي اعلي الدرجات ، والمفهوم الحقيقي لكلمة الطهي هو تحويل المواد الغذائية من صورتها الخام إلي أطباق وأصناف منتجة وجاهزة للتداول في المطاعم ، وذلك نتيجة القيام بعدة أبحاث وتجارب علي هذه المواد الخام للحصول علي أحسن طريقة لتحويل الخامات الغذائية إلي الأطباق المختلفة .

قسم المطبخ

المطبخ هو البوتقة التي تتصهر فيها المواد الغذائية لتتحول إلي وجبات تتفق مع رغبات وذوق وشهية كل فرد لإشباع مختلف الرغبات الإنسانية .

كما يعد المطبخ قلب الفندق وعامل جذب أساسي فمن خلاله يحكم العملاء علي جودة المنتج ، وجودة الخدمة . لذا من المحتمل أن يكون المطبخ سببا للخسارة الكبيرة في حالة عدم توافر تخطيط صحيح وتنظيم للإنتاج بكافة عناصره مع مراقبة مستوي الجودة والتكلفة . الأمر الذي يدعو إلي تصميم المطبخ بعناية كي يوفر أكبر قدر ممكن من مقومات نجاح المنتج بالمنشأة .

تصميم المطبخ

عند تصميم المطبخ يجب مراعاة مجموعة من الأساسيات العامة التي لا بد من توافرها وهي :

١. أن تتوافر مساحة لاستقبال ومراجعة المواد الخام الواردة.
٢. أن تتوافر مساحة لتخزين الأغذية .

٣. أن يكون المطبخ مربوط مع منافذ الخدمة بشكل سليم

يسهل عملية توصيل الطلبات دون تأخير أو إجهاد .

٤. أن يتوافر به أجهزة ومعدات للغسيل والنظافة والتعقيم.

٥. أن يتوافر به مكتب لرئيس المطبخ .

هذا ويختلف تصميم المطبخ من منشأة إلى أخرى طبقاً لعدة

عوامل هي :

١. نوع المنتجات المخطط تصنيعها .

٢. طبيعة ونوع المؤسسة أو منفذ تقديم الطعام .

٣. نوع الخدمة المقدمة .

٤. عدد الوجبات المقدمة يوميا .

٥. المدة المحددة بين تحديد الطلب وتقديم الطلب .

٦. حجم وشكل وموقع المؤسسة الفندقية .

٧. موقع المطبخ في المؤسسة .

عند تصميم المطبخ هناك مجموعة مختلفة من الشروط التي

يجب توافرها وهي :

١ - الموقع :

١. أن يكون اتجاه تهوية المطبخ شمالي شرقي .
٢. يفضل أن يتم إنشاء المطبخ علي مستوى أفقي واحد مع المخازن وصالة الطعام .

٢ - الشروط الهندسية :

١. لا يقل ارتفاع سقف المطبخ عن ٥ أمتار .
٢. مساحة المطبخ يجب أن تتراوح ما بين ١٠% إلي ١٥% من أجمالي من مساحة المطعم .
٣. يجب إنشاء شبكة صرف ذات فتحات واسعة تغطي بشبك من الحديد لا يسمح بدخول الحشرات .
٤. يجب عمل فتحات للتهوية الطبيعية .
٥. توفير مصادر المياه العذبة المناسبة .
٦. ضرورة تركيب هود فوق المنطقة الساخنة .
٧. توفير مصادر الطاقة المناسبة .
٨. تركيب شفطات للبخار والأبخنة تتميز بمايلي :
 - أن تعمل بطريقة الطرد الميكانيكي .

- تجدد الهواء داخل المطبخ من ٢٠ إلى ٣٠ مرة في الساعة بسرعة تيار لا تتعدى ٤٠ سم في الثانية
- منعا لظهور تيارات الهواء داخل المطبخ .

٣ - الشروط الصحية :

١. توافر التهوية الطبيعية والصناعية .
٢. توافر الإضاءة الطبيعية والصناعية وان تكون بيضاء.
٣. تجليد الحوائط بالقيشاني فاتح اللون ويفضل أن يكون أبيض .
٤. توفير مصادر ماء ساخن وبارد .

٤ - شروط الأمن :

١. أن تكون الأرضيات من النوع المانع للإنزلاق .
٢. توفير مضخات الحريق وجرادل رمال .
٣. توفير صنبور حريق .
٤. عدم تواجد لوحات توزيع كهرباء داخل المطبخ .

التنظيم الإداري للمطبخ

يتم تقسيم العمل في المطبخ طبقا لنظامان أساسيان للعمل :

١ - النظام التقليدي .

٢ - النظام الحديث .

وهناك اختلافات واضحة في أسلوب العمل بين النظامان ولكن مهما اختلف أسلوب العمل سيبقى دائما رئيس طاقم العمل هو رئيس المطبخ "الشيف العمومي" :

النظام الإداري في المطبخ :

١ - الشيف العمومي The Chef :

إن الشيف هو الشخص المسئول عن المطبخ وفي المنشآت الكبيرة يسمى هذا الشخص " Executive Chef " والشيف التنفيذي هو المدير المسئول عن جميع أوجه إنتاج الطعام بما في ذلك تخطيط القائمة والمشتريات والتكاليف وتخطيط جداول العمل.

٢ - مساعد رئيس المطبخ Sous Chef :

هو المسئول المباشر عن إنتاج الطعام لأن الشيف التنفيذي عليه مسؤوليات تتطلب قضاء جزء كبير من الوقت في الإدارة

فإن السوشيف يتحمل المسؤولية الفعلية في الإنتاج والإشراف المستمر بدقة دقيقة علي الطهارة . وكل من الشيف التنفيذي والسوشيف يكون لهما سنوات خبرة عديدة في كل مواقع العمل بالمطبخ .

٣- رئيس القسم **Chefs de Partie** :

هم رؤساء كل قسم من أقسام المطبخ المختلفة وتختلف أعمالهم باختلاف القسم العاملين فيه كما أن أعدادهم داخل المطبخ تختلف باختلاف أقسام الإنتاج بالمطبخ .

٤ - الطباخين والمساعدين **Cooks and Assistants** :

في كل قسم يقوم المساعدون بالواجبات المحددة التي تحدد لكل منهم ، علي سبيل المثال فإن مساعد شيف الخضروات قد يغسل ويقشر ويجهز الخضروات ومع الخبرة فإن المساعد يترقى إلي طاهي ثم إلي شيف رئيس قسم .

الشيف

علي الرغم من عدم وجود تعريف دقيق لكلمة شيف إلا أننا نستطيع أن نقول أنه الشخص القادر على أستلام الأصناف والمواد الخام وإجراء عمليات التجهيز الأولية لها ثم تصنيعها، كما يجب أن تكون له القدرة الإدارية الكفيلة بإدارة مروسية ، ولكي يكون الشيف ناجحا ومتميزا في عمله لابد من أن يكون ملما بالعديد من القواعد المختلفة وهي :

١ - العلم :

يجب أن يكون الشيف ملم بالعديد من القواعد المختلفة في طرق إعداد الأغذية والكميات اللازمة لخلط المكونات ببعضها البعض . فتلك الطرق هي التي تمكنه من أن يقوم بأعداد أطعمة شهية .

٢ - المهارة :

المهارة هي التي تمكن الشيف من القيام بإعداد الأطباق المختلفة في سرعة وإتقان بحيث يكون دائما الطبق الذي يصنعه له نفس الطعم .

٣ - التفوق :

تعتبر عملية تصنيع الأطباق هي الأصل لعملية خلط مجموعة من الأصناف المختلفة التي من الممكن أن يكون كلا منها له طعم ومذاق مختلف عن الآخر لذلك فحاسة التذوق لدى الشيف يجب أن تكون قوية كي يستطيع أنتاج أطباق شهية .

٤ - التحكم :

يعتبر التحكم في كميات الأصناف المستخدمة والتحكم في سير العمل بالمطبخ من المهارات التي يكتسبها الشيف خلال فترات عملة وتدريبه والتي يجب أن ينميها بصفة مستمرة ليكون قادرا على العمل بصورة ناجحة .

الفصل الخامس

عمليات الخدمة

المعدات والأدوات اللازمة لصالات الطعام

إن المنشأة التي تقدم خدمة الأغذية ومشروبات يلزمها لأداء عملها على وجه مثالي العديد من الآلات والأدوات والمعدات التي تساعد على أتمام العمل في صورته جيده . تلك الأدوات والمعدات التي تشكل تكلفة قد تكون كبيرة في كثير من الأوقات . الأمر الذي يدعو إلي دراسة تلك الاحتياجات بشي من الدقة والتفصيل ، وفي هذا الفصل سوف أتناول الجوانب الإدارية الخاصة بتلك العملية .

الشراء :

يعتبر الشراء من العوامل المؤثرة في السياسة المالية للمنشأة. تلك العملية التي يجب توفير إعتادات مالية لتنفيذها . فإذا كانت عملية الشراء تتم بصورة غير سليمة فسوف يؤدي ذلك إلى وجود أصناف غير جيدة الجودة ، أو وجود أصناف ذات قيمه أعلى من قيمتها الفعلية ، أو وجود أصناف مخزنه بالمخازن بكميات كبيرة ، وفي أي من الحالات السابقة فإن ذلك معناه إهدار للمال فعند إجراء عملية الشراء يجب أن نتبع مجموعة الخطوات التالية :

١. أن يتم شراء المنتج الذي نحتاج إليه في الوقت المناسب بأفضل الأسعار المتوفرة في السوق .
٢. أن تتماشى جودة الآلات والمعدات مع درجة المنشأة بمعنى أنه لا يجوز استخدام الصينيات الباهظة الثمن في مطاعم المأكولات السريعة أو صينيات رديئة في المطاعم الكلاسيكية .
٣. أن يحدد مدير الأغذية والمشروبات بالتعاون مع رئيس القسم المختص أحسن المواصفات التي يجب الشراء علي أساسها .
٤. أن يتم الشراء وفقا لحدود الميزانية التمويلية ولا يتعداها حتى وإن كان الدفع بنظام أجل .

حد مستوى المخزون للفضيات والزجاجيات :

إن الحد المعتاد استخدامه في المنشآت الفندقية للفضيات والزجاجيات هو ثلاثة أمثال عدد المقاعد المتاحة في المنشأة . لكن هناك عوامل قد تؤثر علي هذا العدد مثل إذا كانت الصينيات أو الزجاجيات تحتوي علي شعار الخاص بالمنشأة

أو أن المنشأة معروف عنها أن معدل الخسائر بها مرتفع فيجب أن يتم رفع هذا الحد .

حد مستوي المخزون لملايس العاملين والبياضات :

من المعروف أن ملابس العاملين بقسم الخدمة والبياضات اللازمة للموائد في صالة الطعام تحتاج إلي التنظيف بصفة مستمرة ، ولذلك معظم منشآت الأغذية والمشروبات يقوموا بتخصيص ثلاثة أطقم كاملة من ملابس العاملين .

أما بالنسبة للبياضات المستخدمة فيجب أن يكون مخزونها بالنسبة للمفارش هو ثلاثة أضعاف عدد الموائد المستخدمة وذلك بالنسبة للمنشآت التي معدل الدوران بها منخفض أو متوسط أما بالنسبة للمنشآت التي معد الدوران بها مرتفع فيفضل أن يكون العدد هو أربعة أمثال عدد الموائد . كذلك الحال بالنسبة لقوط المائدة والتي يقاس عددها بعدد مقاعد صالة الطعام .

مراقبة أدوات صالات الطعام

نظراً لما تشكله أدوات صالة الطعام من أهمية مالية بالنسبة للمنشأة الفندقية فهناك عوامل كثيرة يجب أن تأخذ في الحسبان عند مراقبة أدوات صالات الطعام وتلك العوامل هي :

١ - الاستخدام السيئ :

في الكثير من المطاعم المختلفة نجد هناك إستخدام غير سليم للعديد من المعدات الأمر الذي يكون نتيجة أحد أمران :

١. عدم توافر كافة المعدات والأدوات المطلوبة للعمل

مما يجعل العاملين يستخدمون الأدوات المتاحة كبديل

عن الأدوات غير المتاحة .

٢. إهمال العاملين .

فقد نرى عامل الخدمة يستخدم فوط المائدة لمسح المائدة أو

لمسك الأطباق الساخنة أو إستخدام سكين المائدة في فتح

المعلبات أو ما غير ذلك . الأمر الذي يدعو إلي توفير كامل

أدوات صالة الطعام ، ومعاقبة المهمل في الذي يستخدم أي

نوع من الأدوات في غير الغرض المخصص لها .

يوجد العديد من الأدوات التي لا تكسر مثل الفضيات وحسين يلاحظ أن أعدادها في تناقص مستمر فإن ذلك يعنى فقد لهذه الأدوات . ذلك الفقد الذي يمكن أن يكون إما من خلال السرقة سواء عن طريق العاملين أو عن طريق العملاء فبعض من العملاء قد يعجبهم شئ من الأدوات التي تقدم للخدمة فيأخذه دون العلم بذلك أو قد يقوم بذلك أحد أفراد الخدمة فيجب علي مدير المطعم أو المسئول أن يتأكد من أدواته ويراقب المطعم جيدا وإذا اكتشف شئ من هذا القبيل فيجب عليه إبلاغ الإدارة والتي بدورها تقوم بإبلاغ الشرطة أو الأمن الخاص بالمنشأة. أو يكون الأمر ناتج من إهمال العاملين أثناء عمليات النظافة الأمر الذي أدى إلى إلقاء هذه الأدوات مع المخلفات دون قصد مباشر من العاملين ، وفي النهاية تتحمل المنشأة أعباء مالية كبيرة نتيجة هذا الإهمال لذا :

١. يجب الاهتمام بتدريب العاملين على المحافظة على الأدوات .

٢. الجرد اليومي على أدوات المائدة لمعرفة الأرصدة بصفه دوريه .

٣ - الكسر :

الكسر في الزجاجيات والصينيّات يمثل مشكلة وخسائر كبيرة
ولذلك وجب علينا إتباع مايلي :

١. تدريب العاملين علي كيفية التعامل مع مثل هذه
الأصناف .

٢. التخزين الجيد لمثل هذه الأصناف سواء كان في
عربات الأطباق أو في الأرفف فإن ذلك يقلل من
عملية الكسر والخسائر .

تقدير حجم القوى العاملة بالمطعم

يعتبر تقدير حجم القوى العاملة اللازمة للعمل بالمطعم واحدة من الخطوات الرئيسية لنجاح العمل ، ففي حالة وجود عدد من العاملين قليل سوف يؤدي ذلك إلى تحمل العامل لأعمال أكثر من طاقته مما سوف يؤثر بصورة سلبية على قدرته في إنجاز أعماله المكلف بها ، كما سوف يؤدي نقص العمالة إلى تأخير الطلبات .

أما في حالة وجود عدد كبير من العمالة أكثر من طاقة استيعاب المطعم الحقيقية فإن ذلك سوف يزيد من حجم الأجور المدفوعة للعاملين مما قد يسبب خسائر مالية للمنشأة ، من هنا كان الواجب تحديد حجم القوى العاملة بالمنشأة بصورة صحيحة كي يحدث التوازن بين ما يئزله العاملين من جهد وبين حجم ما تتحملة المنشأة من أجور .

والحقيقة الثابتة أنه ليس هناك قانون ثابت يحدد على أساسه حجم القوى العاملة اللازمة للمطعم وذلك يرجع إلى عدة أسباب هي :

١. الاختلاف في أنواع المطاعم .
٢. الاختلاف بين النظم الإدارية لكل مطعم .

٣. طريقة الخدمة المتبعة في كل مطعم .

٤. معدل الدوران المتوقع للمطعم .

تلك الاختلافات الرئيسية السابقة أدت إلى قيام كل مطعم بتحديد عدد العاملين به طبقا للتصور الإداري الخاص به .
ولكن العديد من تجارب التشغيل المختلفة التي أجريت على المطاعم الكلاسيكية أثبتت أنه يمكن تحديد حجم العمالة اللازمة للتشغيل طبقا لما يلي :

١. يرأس طاقم العمل متردوتيل .

٢. مساعد المتردوتيل يعمل على خدمة من ١٥ إلى ٢٠

مائدة

٣. الكابتن يعمل على خدمة عدد من لموائد يتراوح ما بين

من ٦ إلى ٨ موائد .

٤. مساعد الكابتن يقوم بخدمة عدد من ٤ إلى ٨ موائد .

٥. كل مضيف قادر على خدمة عدد من ٣ إلى ٥ موائد

كل مائدة يتراوح عدد أفرادها من ٤ : ٦ أفراد .

٦. كل مضيف يعمل معه مساعد .

٧. عدد المتردبين يكون مساويا لعدد مساعد الكابتن .

وبناء على ما سبق فإذا كان أحد المطاعم الطاقة الاستيعابية له ١٨٠ مقعد موزعه على الموائد بواقع ٦ مقاعد لكل مائدة يكون بذلك عدد موائد المطعم ٣٠ مائدة وتكون القوى العاملة كمايلي :

١. عدد ١ متردوتيل .

٢. عدد ٢ مساعد متردوتيل .

٣. عدد ٤ كابتن .

٤. عدد ٤ مساعد كابتن .

٥. عدد ٦ ويتر .

٦. عدد ٦ مساعدين .

٧. عدد ٤ متدربين .

وكما سبق وأن تحدثنا أنه كلما كانت طرية الخدمة المتبعة بالمطعم أيسر كلما قل عدد العاملين .

التحكم في تكلفة العمالة

إن أرباح منشأة خدمة الأغذية والمشروبات ترتبط إلي حد كبير بالتكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة للمنشأة .
فارتفاع التكاليف مع ثبات أسعار البيع يؤدي إلي انخفاض نسبة صافي الربح المتوقع تحقيقه .

وفي الفصول السابقة تحدثنا عن التحكم في التكلفة المباشرة بواسطة قوائم التصنيع النمطية . أما في الفصل الحالي فنحن نتحدث عن التحكم في تكلفة العمالة التي تعد أحد الأنواع الهامة للتكلفة غير المباشرة . إن التحكم في العمالة هي من أهم أولويات وظيفة مديري الأغذية والمشروبات وعملية التحكم في العمالة تبدأ عندما يضع المدير الأداء القياسي "Performance Standard" للخدمة التي سوف يقدمها مروراً بتحديد ساعات التشغيل .

الأداء القياسي للخدمة :

بعد تحديد مدير الأغذية والمشروبات لقوائم الطعام ، وطرق إعدادها ، وكذلك تحديد الهيكل الوظيفي للعاملين ومهام ومسئوليات كل عامل تأتي مرحلة تدريب العاملين علي الأعمال المختلفة المطلوبة منهم للوصول بهم إلي أعلى معدل أداء قياسي .

تتم تلك المرحلة من خلال توجهات مدير الأغذية والمشروبات إلي رئيس طاقم الخدمة الذي يتولى تحديد دقيق لعمل كل فرد من الأفراد داخل صالة الطعام فهو أكثر فرد تكون لديه دراية بالمدة اللازمة لأداء مهمة معينة .

وبتدريب العاملين علي المهام المطلوبة منهم يساعد ذلك علي توعية العاملين إلي النقاط الهامة في الخدمة فعلي سبيل المثال: يقوم بوضع المهام التي سوف يقوم بها كافة مرؤوسيه وترتيب النشاطات المختلفة داخل صالة الطعام من " تحية العميل - توصيل العميل إلي المائدة - عرض قوائم الطعام - تقديم المشروبات - السلطات - الطبق الرئيسي - الحلويات " وكافة العوامل الأخرى التي تتعلق بجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالمطعم .

بعد تلك المرحلة يقوم رئيس طاقم الخدمة بمراقبة العاملين أثناء أتباعهم الإجراءات وسياسات المنشأة وذلك من أجل تقييم أداء العاملين وهذه المراقبة قادرة علي الإجابة علي بعض الأسئلة مثل :-

١. هل قدم طاقم الخدمة مستوي الخدمة المطلوب ؟
 ٢. هل الخادم كان متسرع أم لديه بطئ في الأداء ؟
 ٣. هل الخادم يستطيع أن يقوم بمهام أكثر مع القدرة علي المحافظة علي مستوي الخدمة المطلوب ؟
 ٤. كم عدد العملاء الذين تمت خدمتهم خلال ودية العمل الواحدة ؟
 ٥. هل يستطيع المطعم بنفس عدد العمالة خدمة عدد عملاء أكبر ؟
 ٦. هل هناك بعض العاملين يحتاجون إلي تدريب أكثر لرفع مهاراتهم ؟
 ٧. هل يتمتع العاملين بمهارات البيع ؟
- بعد التحليل الجيد لأداء العاملين المختلفين أثناء العمل سوف يكون لدينا رؤية واضحة عن مستوي الخدمة بالمنشأة ، وكذلك مستوي العاملين . علاوة علي ذلك فإننا نستطيع

معرفة ما إذا كان عدد العاملين الحاليين مناسب لطاقة العمل أم أن العدد يزيد أو يقل عن الطاقة المتاحة . الأمر الذي يصل بنا إلي تحديد العدد المثالي اللازم للعمل .

دليل العمالة :

إن دليل العمالة هو الذي يوفق بين أقصى عدد من العملاء تستطيع المنشأة خدمتهم وعدد العاملين القادرين علي خدمة هؤلاء العملاء بصورة سريعة وجودة مرتفعة .
لكن قبل تصميم دليل العمالة يجب أن نفرق بين كلام من العمالة الثابتة والعمالة المتغيرة .

العمالة الثابتة :

هي الحد الأدنى من العمالة المطلوبة لتشغيل المنشأة طبقاً لمتوسط معدل الدوران المتوقع .
لذا فعند تصميم دليل العمالة يجب أن يصمم في الأساس علي وجود عدد ثابت من العاملين يكون قادراً علي العمل بكفاءة طبقاً لمتوسط معدل الدوران المتوقع للمنشأة . أي أن العمالة

الثابتة بالمنشأة لابد أن تتوافق مع متوسط معدل التشغيل المتوقع بالنسبة لكل منفذ من منافذ البيع المختلفة .
وتحتاج العمالة الثابتة إلي عملية تحليل وتقييم بصفة مستمرة للتأكد من أن العاملين يقوموا بالإنتاج والخدمة طبقا لما هو مخطط . مع التوجيه المستمر للعاملين لتقديم أفضل خدمة في أقل وقت .

العمالة المتغيرة :

هي تلك العمالة المؤقتة التي يحتاج إليها العمل خلال فترة معينة من العام ، وهي الفترة التي تسمى بفترة نزوة العمل .
وغالبا ما يكون مصدر العمالة المتغيرة عبارة عن :

١. أفراد مهنيين يتم إلحاقهم بالعمل بعقود عمل محددة المدة لسد حاجة التشغيل .

٢. متدربين يتم استقدامهم من المعاهد والمراكز الفندقية المتخصصة للتدريب بالمنشأة لفترة تتراوح ما بين شهر واحد إلي ثلاثة شهور .

وعلي الرغم من أن العمالة المتغيرة تفيد المنشأة بشكل كبير من حيث خفض التكاليف غير المباشرة إلا أنها في بعض

الأحيان لا تكون علي القدر المطلوب من الكفاءة في العمل .
لذا فعلي المنشآت التي تقوم بتشغيل عمالة متغيرة أن تخضع
هؤلاء العاملين إلي برنامج تدريبي سريع يتعرفون من خلاله
علي سياسة التشغيل بالمنشأة . بعدها يتم التقييم المستمر لأداء
هؤلاء العاملين لإستبعاد العمالة الغير صالحة .

تنظيم العمالة :

من خلال خطة المبيعات المستقبلية التي يتم تحديدها يستطيع
مدير الأغذية والمشروبات تحديد عدد العملاء المتوقع خدمتهم
خلال فترة معينة . وذلك من خلال حساب متوسط عدد
العملاء في فترة معينة خلال سنوات سابقة مع إضافة معدل
نمو أو الانكماش المتوقع للسنة الحالية .

وبالوصول إلي العدد المتوقع للعملاء يمكن تحديد عدد العمالة
الثابتة المطلوبة للمنشأة ، وكذلك توقيت طلب العمالة المتغيرة
وأقصى عدد ممكن منهم يمكن الإستعانه به . بعدها يتم
تصميم جداول العاملين .

فمن خلال تحديد الأعداد المتوقعة وتوزيع تلك الأعداد علي
مدار الشهور وأيام الأسبوع نحدد بشكل دقيق عدد العمالة

اللازمة للعمل في تلك الأيام مما يسهل إعداد جداول عمل
العاملين وتوزيع أيام الراحة الأسبوعية ، وكذلك تحديد
ورديات عمل كل فرد منهم .

تدريب العاملين

يعتبر الهدف من التدريب هو تعلم العاملين ممارسة بعض الأعمال الخاصة بالمنشأة فالعمالة المدربة لها دور كبير في نجاح العمل . كما أن العامل المدرب يوفر علي المشرف الكثير من الوقت والجهد لكونه أكثر التزاما في العمل ، وللتدريب العديد من الفوائد المختلفة منها :

١. يعطي الثقة الكاملة للمتدرب في تنفيذ ما يطلب منه من أعمال .

٢. توفير في الوقت اللازم لإنجاز العمل .

٣. تقليل نسبة الحوادث المختلفة المتوقع حدوثها .

ومن أهم المنافع أيضا والمهمة لبرنامج التدريب أنه في بعض الحالات يمكن تحويل العمالة المتغيرة إلي عمالة ثابتة يمكن الاعتماد عليها مما يخفف من أعباء المنشأة في البحث علي عاملين جدد .

وعند القيام بالتدريب هناك مجموعة من النقاط التي يجب توافرها وهي :

١. أن يكون التدريب أكثر فاعلية حينما يتم في ظروف مشابهة لتلك الظروف التي سيواجهها العامل أثناء

العمل ، فلا يجوز تدريب العاملين بالمطعم علي طريقة العمل داخل صالة مغلقة .

٢. يكون التدريب أكثر فاعلية أيضا حينما يخصص فرد من الأفراد لرعاية الشخص المتمرن.

٣. يكون أكثر فاعلية عندما يعطي المتمرن نصائح قوية صادقة هامة .

كيف يكون التدريب مثمرا وفعالا :

١. يكون هناك دافع للتعليم ولا تعليم بدون دوافع فالنصح

والإرشاد لا يجدي بدون توفر هذه الدوافع ، وعلي العكس من ذلك إذا أراد الإنسان أن يتعلم وكانت لديه القدرة علي التعليم أثمر هذا التعليم وأتي بنتائج طيبة .

٢. الدافع القوي يؤدي إلي زيادة التركيز والانتباه وقد

يتوفر هذا الدافع إذا شعر العامل بالاستمرار في عمله والاطمئنان علي مستقبله ، وتقدير الإدارة لمجهوداته، ووجود نظام عادل للترقية . كل ذلك من العوامل التي تدفع العامل عل أن يتقن عمله ويتقن تعلمه .

٣. معرفة المتعلم مدى تقدمه ، ولقد دلت التجارب علي أن ممارسة العمل دون علم بنتائجه لا تؤدي إلي التعليم الصحيح . فإن معرفة المتعلم بنتائج تحصيله يعينه علي إجادة التحصيل وزيادة الإنتاج .
٤. تطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومدح المتدرب وحثه علي تحسين عمله هو الأفضل دائما من تأنيبه وعقابه ولومه علي ما ارتكب من أخطاء ، وأن يكون ذلك بمقدار ضعيف .
٥. المنافسة في التعليم تؤدي إلي التحسين في التعليم ويجب أن تكون المنافسة ودية بين أفراد متساوين أو متقاربين في الجهد والقوة ومن الفضل أن تكون هذه المنافسة علي نوع الإنتاج وجودته .
٦. التعليم هو عمل لا يستطيع أن يقوم به إلا المتعلم نفسه وبجهد الخاص ونشاطه الذاتي حركيا كان أم ذهنيا فهو مجهود فرد لذلك وجب دعم ذلك الجهد .
٧. سهولة المادة المراد تعليمها لتكون أسرع للفهم وتأتي بالنتائج المرجوة وبأسرع ما يمكن .

٨. الإرشاد أثناء التعليم فالتعليم المقترن بالإرشاد أفضل في التحصيل . لذا لابد أن يتم التعليم بتشجيع العامل المتكرب علي التساؤل والاستفسار وهذا لا ينقص من قدرته علي الفهم .

فوائد التدريب للإدارة :

يعود التدريب المخطط عي المنشأة بالعديد من الفوائد المختلفة منها علي سبيل المثال وليس الحصر مايلي :

١. يزيد معدل التعليم ومستواه .
٢. تحسين طرق الأداء .
٣. تقليل التلف والفقد والخسارة .
٤. يقلل من نسبة الغياب .
٥. يقلل من عدد الحوادث .
٦. يقلل من معدل دوران العمالة بترك العمال لوظائفهم .
٧. زيادة الإنتاج .

فوائد التدريب بالنسبة للمصالة :

كما أن التدريب والتعليم يعود بالفائدة علي إدارة المنشأة .
يعود كذلك بالعديد من الفوائد المختلفة علي العامل نفسه ،
ومن هذه الفوائد ماييلي :

١. تشجيعهم علي احترام الذات .
 ٢. استغلال المعرفة لزيادة موارده الاقتصادية .
 ٣. يؤدي إلي الاستقرار .
 ٤. يجعله متفوقا عن غيره في مجال العمل .
 ٥. لا يكون عرضه للبطالة إذا ما توقفت الأعمال .
 ٦. يكون مطلوب ومرغوب في سوق العمل .
- فالتدريب عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته في
أقصر وقت ممكن بأقل جهد .

الفصل السادس

التحكم في المبيعات

التحكم في دخل المبيعات

يجب علي مديري الأغذية والمشروبات أن يضعوا مجموعة مختلفة ما الإجراءات كي يضمنوا أن المنشأة تحصل فعليا علي الدخل الكلي للمبيعات . ففي الحقيقة نجد كثيرا ما تحدث عمليات سرقة متعددة لجزء من دخل المنشأة ، وغالبا ما تتم هذه العملية من قبل العاملين . لذا فمن الواجب أن يتم تحديد نظام عمل فعال للرقابة علي المبيعات بهدف ضمان حصول المنشأة علي كافة الإيرادات الفعلية الناتجة من بيع الأغذية والمشروبات ، وفيمايلي أقوم بعرض بعض الأمثلة المختلفة من السرقات التي قد تتعرض لها المنشأة الفندقية :

سرقات العاملين بالمطاعم والحفلات :

هناك بعض المواقف المتنوعة التي من خلالها قد يقوم القوائم بالخدمة ببعض السرقات مثل :

١. استلام الطعام أو الشراب من منطقة التصنيع دون تسجيلها في البون الخاص بذلك ومحاسبة العميل عنها شفويا أو استخدام شيك عميل آخر به نفس الطلبات.
٢. محاسبة العميل شفويا علي قيمة تزيد عن القيمة الموجودة بالشيك .

٣. الحصول علي الأموال من العميل بالشيك ثم الإدعاء بأن العميل قد ذهب دون دفع الحساب الخاص به .
٤. في الحفلات قد يكون عدد العملاء الموجودين يزيد عن العدد المنفق عليه فيقوم بمحاسبة صاحب الحفل عن العدد الزائد دون شيك .

سرققات البارمان :

يعتبر قسم البار من أكثر الأماكن داخل الفندق المعرضة لعمليات السرقة وذلك للأسباب التالية :

١. في حالة وجود حد أدنى لطلبات الفرد قد يقوم البارمان بمحاسبة العملاء شفويا إذا لم تتعدي قيمة مسحوباتهم قيمة الحد الأدنى ، وتجميع أكثر من طلب في شيك واحد للاستفادة بفارق القيمة .

٢. تقديم نوع أقل في الجودة والسعر مثل تقديم الويسكي العادة بدلا من الفاخر ومحاسبه العميل علي السعر الأعلى . في حين أن المقيد بالشيك هو السعر الأقل .

٣. محاسبة العميل علي عدد كاسات أكبر من الواقع نتيجة تقليله لمعيار الكأس .

٤. البيع من الزجاجات الشخصية الخاصة بالعملاء والتي تكون موجودة في مخزن البار .

٥. تقديم بعض المشروبات إلى أصدقاء البارمان دون محاسبتهم .

٦. عدم تسجيل بعض زجاجات العملاء في الدفاتر الخاصة بها التي من المفترض الحصول علي رسوم عليها وهذه الرسوم تدخل إلي حساب البارمان الشخصي .

السرقاات الخاصة بالكاشير :

قد يقوم الكاشير الخاص بالمطعم ببعض السرقاات التي تتمثل وفيمايلي :

١. كتابة قيم علي أصل الشيك تزيد عن القيم الحقيقية ، وتختلف عن الموجودة بالصور .

٢. عدم ختم الشيك بختم خالص والادعاء بأن القائم بالخدمة لم يسلمه قيمة الشيك .

٣. إلغاء الشيك بعد دفع قيمته .

خطة الرقابة على الإيرادات :

يقوم مدير الأغذية والمشروبات بوضع خطة للرقابة على المبيعات بالتعاون مع كلا من :

١. رئيس الحسابات .
٢. مراقب الأغذية والمشروبات .
٣. مدير الخدمة .

وتشمل هذه الخطة تحديد مجموعة من النقاط الرئيسية التي من خلالها يتم الرقابة على عمليات البيع في المنافذ المختلفة ، وهذه الخطة تشمل النقاط التالية :

١. تحديد طرق قبول الدفع الغير نقدي .
٢. الرقابة على البونات .
٣. الرقابة على الشيكات .
٤. تحليل المبيعات .

فمن خلال النقاط السابقة تستطيع المنشأة وضع خطة محكمة للرقابة على دخل المبيعات .

أولاً : طرق قبول الدفع الغير نقدي

مع التقدم الكبير في تكنولوجيا العصر الحديث أصبح العديد من العملاء يستخدم طرقاً بديلة للدفع النقدي وذلك تفادياً لما قد يتعرضون له من فقد للأموال النقدية ، أو تحاشياً حمل قيمة نقدية عالية . لذا فعلى الإدارة الفندقية أن تحدد الأشكال التي من خلالها يتم قبول الدفع غير النقدي . وتلك الطرق يمكن أن تتمثل فيمايلي :

١ - قبول الدفع بالشيكات البنكية :

يعتبر قبول الدفع بالشيكات البنكية من الإجراءات التي لها العديد من الفوائد المختلفة مثل :

١ . إن العاملين لن يكونوا قادرين علي سرقة الشيكات وذلك عكس الدفع نقداً الذي يسهل لهم الإختلاس من الدخل .

٢ . لا يتم تحصيل رسوم علي الشيكات البنكية كما يحدث في بطاقات الائتمان .

ولكن مع ذلك تعتبر الشيكات هي أكثر الطرق السيئة للدفع كما أن الغالبية العظمى من المنشآت لا تقبل الدفع بهذه

الطريقة إلا إذا كان العميل معروفا لها ويتمتع بمصدقية كبيرة. لذا فعلى المنشآت التي تقبل تلك الطريقة في الدفع أن تقوم بتصميم مجموعة مختلفة من الإجراءات وذلك من أجل التحكم الجيد في دخل المبيعات وهذه الإجراءات تتمثل في :-

١. يجب التأكد من هوية العميل الذي يقوم بالتوقيع على الشيك عن طريق مستند رسمي كالبطاقة الشخصية .

٢. أن تحدد المنشأة قائمة سوداء للعملاء الغير مقبول منهم الدفع عن طريق الشيكات .

٣. تحديد أقصى قيمة للمبيعات يمكن أن تقبل عن طريق الشيكات .

٤. يجب على الإدارة رفض الشيكات المؤرخة مسبقا ، وكذلك عدم قبول الدفع بالشيكات إذا كان العميل تحت تأثير الخمر .

٥. التأكد من أن الشيك صحيح أو قانوني ، وعدم قبول الشيكات التي يكون بها أي شطب أو مسح .

٦. عدم قبول الشيكات التي عليها شروط خاصة مثل "لايداع فقط " أو " للتحويل فقط " .

٧. يجب أن يتم التوقيع على الشيك أمام الكاشير .

٢ - قبول الدفع عن طريق بطاقات الائتمان :

تعتبر بطاقات الائتمان من أكثر طرق الدفع شيوعا في الوقت الحالي . كما أن الغالبية العظمى من المنشآت تقبل الدفع بتلك الطريقة . فعلى الموظفين الذين يقبلوا الدفع عن طريق بطاقات الائتمان أن يكونوا متدربين على الإجراءات التي تضعها الإدارة وهذه الإجراءات تتمثل في التالي :-

١. أتباع إجراءات بطاقات الائتمان والتي تضعها شركات

بطاقات الائتمان .

٢. استخدام ماكينة بطاقات الائتمان بطريقة صحيحة .

٣. طلب توقيع العميل على وصل بطاقة الائتمان .

٤. التأكد من تاريخ صلاحية بطاقة الائتمان .

واختلفت الآراء حول الطرف الذي يتحمل عمولة التحصيل . فمن المعروف أن الشركة أو البنك المصدر لبطاقة الائتمان يقوم بخصم نسبة تسمى بعمولة التحصيل . بعض المنشآت يقوم بإضافة تلك النسبة على قيمة فاتورة العميل ، والبعض الآخر من المنشآت يرفض التعامل ببطاقات الائتمان كي لا يتحمل عمولة التحصيل .

ثانيا : الرقابة على البونات

تعتبر البونات داخل المطعم هي بمثابة أذن الصرف الذي بموجبه يتم تصنيع كافة الأصناف المدونة فيه وصرفها للعميل. لذلك يجب أن تكون هناك مجموعة من البيانات الرئيسية المدونة في البون وهي :

١. أن تكون البونات سلسلة . لضمان المراجعة الدقيقة علي كل بون .
٢. أن يكتب التاريخ علي كل بون . لضمان عدم التلاعب في البونات .
٣. أن يكتب رقم المائدة وعدد الأفراد عليها . لضمان تحصيل كافة إيرادات المائدة في حالة وجود حد أدنى لطلبات الفرد .
٤. أن يكون البون من أصل وصورتان كل صورة منهما لها لون مختلف عن الاخرى . علي أن يسلم الأصل لمكان التصنيع بعد ختمه من الكاشير ، ويحتفظ الكاشير بصورة البون لاستخراج الفاتورة ، والصورة الأخيرة تظل في دفتر البونات لمراجعتها .

٥. أن يكتب أسم محرر البون لمراجعته في حالة وجود أخطاء .

٦. أن تكون بونات كل منفذ بيع تختلف عن المنفذ الآخر في اللون أو التصميم.

وفي نهاية يوم العمل يقوم مراقب الأغذية والمشروبات بتجميع البونات ، ومطابقة الأصل والصور للتأكد من بياناتها. ثم يقوم بالتأكد من عدد الأفراد علي البون وشيك العميل. وأن الأصناف المدونة بالبونات هي نفس الأصناف المدونة في شيك العميل .

في حالة البونات الملغية يتم التأكد من سبب إلغاء البون وتوقيع رئيس المطعم علي البون الملغي .

ثالثاً : الرقابة على شيكات العملاء

إن شيك العميل يعتبر من الأشياء المركزية الهامة بالنسبة لجميع أنظمة التحكم في المبيعات بالنسبة لمعظم المنشآت الفندقية ، وذلك لأن كافة مبيعات الأغذية والمشروبات تكون مسجلة في الشيك الخاص بالعميل ، وشيكات العملاء لابد أن يتوافر بها مجموعة من القواعد التي تمكن من الرقابة عليها وهذه القواعد هي :

١. أن تكون الشيكات سلسلة رقمية .
٢. أن تختلف شيكات كل منفذ بيع عن الآخر من حيث اللون أو الترتيم . فإذا كان منفذ البيع الأول يبدأ بمسلسل (٠١ ، ٠٢ ، ٠٣) . فلا بد أن يكون المنفذ الآخر يختلف في المسلسل (١١٠٠١ ، ١١٠٠٢ ، ١١٠٠٣) كي لا يحدث أي خلط عند مراجعة الشيكات .
٣. أن يكون للشيك تصميم خاص تضعه المنشأة مع وضع شعارها عليه .
٤. أن تختم الشيكات بخاتم الكاشير الخاص بالمطعم .

٥. أن يكون دفتر الشيكات من أصل وصورتان مختلفتان في اللون . الأصل يسلّم للعميل ، والصورة الأولى يرفق بها البونات للمراجعة ، والصورة الأخيرة تبقى بالدفتر لمطابقتها .

٦. يتم الاحتفاظ بالبونات الملغية داخل الدفتر دون نزعها. مع توضيح سبب الإلغاء ، وتعتمد من رئيس الحسابات.

٧. تكتب الشيكات بقلم حبر ويمنع الشطب أو الكشط فيها.

٨. تقيد جميع الشيكات في دفتر خاص بتفريغها كما بالشكل التالي .

وفي نهاية يوم العمل تتم مراجعة بيانات الشيك ومطابقتها بالبونات ، والتأكد من أن قيمة الأصناف في الشيك مطابقة للقيمة المعلنة بقوائم الطعام ، ثم التأكد من عملية تفريغ الشيكات .

رابعاً : تحليل المبيعات

تمر عملية تحليل المبيعات بثلاثة عوامل مختلفة هي :

- ١ - تحليل الأصناف .
- ٢ - تحليل معدل الدوران .
- ٣ - تحليل متوسط استهلاك الفرد الواحد .

١ - تحليل الأصناف .

تعتبر عملية تحليل الأصناف واحدة من العمليات الهامة للمنشأة، والاحتفاظ بقاعدة سليمة ومبوبة عن المبيعات من حيث حجمها وتوقيتها يمكن المنشأة من الوصول إلي أفضل صورة للأداء . ومن خلال تحليل المبيعات نستطيع أن نستخلص مايلي:

١. مدي تأثير كل صنف من أصناف القائمة المختلفة علي حركة المبيعات.
٢. مدي الربحية التي حققها كل صنف من الأصناف المختلفة .
٣. موسمية الطلب علي الأصناف .

ومن خلال الليانات السابقة نستطيع أن نحصل علي نسبة (يومية - أسبوعية - شهرية - سنوية) عن مبيعات كل صنف من الأصناف المختلفة ، مع مقارنة لها بباقي الأصناف ، ومن خلال تحليل الأصناف نجد أنها لن تخرج عن النتائج التالية :

١-صنف له شعبية وربحية جيدة .

٢-صنف له شعبية جيدة لكنه غير مربح .

٣-صنف ليست له شعبية ولكنه مربح .

٤-صنف ليست له شعبية وغير مربح .

ومن هنا نستطيع أن نقدم الحلول المختلفة للمبيعات كمايلي :

١-الصنف الذي له شعبية وربحية جيدة من المؤكد أن يظل كما هو في قائمة الطعام مع محاولة رفع معدلات البيع له لتحقيق ربحية أعلى .

٢-الصنف الذي له شعبية جيدة لكنه غير مربح يجب أن يظل موجود بالقائمة عن طريق تحسين إنتاجه ورفع سعر بيعه قليلا لتحقيق هامش ربح جيد منه .

٣-الصنف الذي ليست له شعبية ولكنه مربح يجب أن يتم تعديله داخليا مع تغيير أسمه وطريقة تقديمه كي يمكن بيعه ويكون له شعبية.

٤- الصنف الذي ليست له شعبية وغير مربح يجب أن
يحذف فوراً من قائمة الطعام ، ونقوم بالبحث عن بديل
له .

ولتحليل قائمة الطعام يجب أن يتم عمل جدول لكل نوع من
أنواع القائمة وبذلك الجدول يتم كتابة جميع أصناف هذا النوع
مثل :

يتم عمل مثل هذا الجدول في كل صنف من أصناف القائمة ،
فيتم عمل جدول لكافة أصناف فواتح الشهية و آخر لكافة
أصناف المرققة والشورب الموجودة في القائمة وهكذا حسب
نوع ومكونات قائمة الطعام.

ولمعرفة طريقة قيد بيانات الجدول الداخلية نتبع ما يلي:

تكلفة الطبق:

وهي القيمة الإجمالية لتكلفة طبق واحد من الصنف والتي
حصلنا عليها في قائمة التصنيع النمطية (Recipe) .

سعر البيع:

هو قيمة سعر البيع الذي تم تحديده للصنف .

المزيج البيعي:

هو نسبة عدد الأطباق المباعة للصنف من أجمالي مبيعات
النوع الواحد في القائمة مثال :

إذا كان جميع مبيعات أطباق قائمة الطعام هي ١٠٠٠ طبق
وكانت مبيعات أطباق فواتح الشهية فقط ٣٥٠ طبق في حين
أن مبيعات شرائح السلمون تبلغ نحو ٧٥ طبق فنجد أن :

النسبة المئوية لمبيعات النوع الواحد = عدد الأطباق المباعة
من النوع ÷ أجمالي عدد الأطباق المباعة من القائمة × ١٠٠

$$\text{النسبة المئوية لمبيعات فواتح الشهية} = (1000 \div 350) \times 35 = 100\%$$

الكمية المباعة:

لمعرفة الكمية المباعة من كل صنف من أصناف القائمة يتم ضرب (المزيج البيعي للصنف \times إجمالي عدد العملاء)

شعبية الصنف:

يقصد بها مدى إقبال الجمهور علي هذا النوع أو الطبق و للحصول علي النسبة المئوية له يتم قسمة الكمية المباعة للصنف \div الإجمالي لكافة أصناف النوع الواحد.

إجمالي التكلفة:

هو حاصل ضرب تكلفة الطبق الواحد \times الكمية المباعة للصنف

إجمالي سعر البيع:

هو حاصل ضرب سعر بيع الطبق الواحد \times الكمية المباعة للصنف .

نسبة التكلفة:

وهي تساوي قيمة تكلفة الطبق \div سعر بيع الطبق $\times 100$
مثال: سعر بيع طبق السلمون المدخن = ٤٠ جنية

وقيمة تكلفته = ١٢ جنية

وبذلك تكون نسبة التكلفة هي $12 \div 40 \times 100 = 30\%$

مجل الربح العام:

هو ناتج طرح أجمالي سعر البيع - أجمالي التكلفة .

٢ - تحليل معدل الدوران .

يعتبر معدل الدوران هو المرأة التي نستطيع أن نتعرف من خلالها علي مدى الإقبال علي المنشأة من العملاء فهي تعطينا بيانات (يومية - أسبوعية - سنوية) .

فيتم حساب معدل الدوران عن طريق بيان عدد العملاء المترددين علي المنشأة بصفة يومية . وتجمع هذه البيانات وتفرغ بجدول خاص في نهاية كل شهر . ومع نهاية العام تجد المنشأة لديها بيانا عن خريطة إقبال العملاء عليها خلال العام . يتم الاستفادة من هذا البيان في معرفة الأيام والشهور التي يكون فيها ذروة العمل لمحاولة استغلال تلك الأيام في ترويج بعض المنتجات الجديدة ، ومحاولة وضع خطط مختلفة لرفع معدلات البيع في أيام ضعف العمل ، ويتم تفريغ بيانات معدل الدوران في الجدول الذي يوضحه الشكل التالي :

جدول حساب معدل الدوران

اسم المطعم :

الطاقة الاستيعابية :

عدد أيام التشغيل السنوى : يوم .

متوسط	اجمالي	الجمعه	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	السبت	
									يناير
									فبراير
									مارس
									ابريل
									مايو
									يونيو
									يوليو
									اغسطس
									سبتمبر
									اكتوبر
									نوفمبر
									ديسمبر
									المتوسط

معدل الدوران = متوسط عدد العملاء اليومي ÷ الطاقة

الاستيعابية للمطعم × ١٠٠ .

٣ - تحليل متوسط أنفاق الفرد الواحد .

من خلال هذا العامل يمكن التوصل إلي التعرف الدقيق علي المتوسط الفعلي لإنفاق العميل بالمنشأة . لمحاولة رفع هذا المتوسط مستقبليا بغرض زيادة الإيرادات . ويتم ذلك من خلال تحليل يومي للمبيعات وعدد الأفراد ، ويتم تجميع هذا التحليل في جدول شهري ثم سنوي لمعرفة المتوسط العام لإنفاق العميل الواحد كما هو موضح بالشكل التالي .

المراجع

- إجلال عبد المنعم حافظ ، علي المبيض ، سوسن عبد الفتاح وهب - أساسيات إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة عين شمس .
- احمد الياس . إدارة المؤتمرات والحفلات - دار الهاني للطباعة - ٢٠٠٠.
- أحمد طلعت البشبيشي - الإدارة الفندقية - دار المعرفة الجامعية .
- احمد علي عوض - فن خدمة المطاعم - دار العلم بالفيوم - ٢٠٠٥ .
- السيد محمد أبوطور - ادارة الحفلات والمؤتمرات - مكتبة بستان المعرفة - ٢٠٠٧.
- السيد محمد أبوطور - التغذية وتخطيط الوجبات وقوائم الطعام - مكتبة بستان المعرفة - ٢٠٠٧ .
- السيد محمد أبوطور ، هالة هسن السيد - الأغذية والمشروبات - مطابع الولاء الحديثة - شبين الكوم - ٢٠٠٥.

- إيهاب علي عبد الحميد الفرا ، نبيل إسماعيل محمد نسيم.
أحمد نور الدين الياس - إدارة الفنادق - وزارة التربية والتعليم .
- إيهاب فتحي عبد العزيز - خدمة الأغذية والمشروبات
بين النظرية والتطبيق - مركز المهارات الفندقية -
٢٠٠٧.
- إيهاب فتحي عبد العزيز - خدمة المطاعم - مركز
السيوف للسياحة والفنادق - الإسكندرية .
- إيهاب فتحي عبد العزيز - صناعة الضيافة والخدمة
الفندقية - مركز السيوف للسياحة والفنادق .
- ثروت فوزي شاتيلا - إدارة الأغذية والمشروبات -
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
- ثروت فوزي شاتيلا - التدريبات الفنية العملية في خدمة
المطاعم - أكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل
البحري "مركز الفندقية البحرية" .
- ثروت فوزي شاتيلا - إيهاب فتحي عبد العزيز . فن
خدمة الأغذية والمشروبات ، الإسكندرية ، مركز تنمية
المهارات والاستشارات الفندقية ، ٢٠٠٣.

- جلال ابراهيم العبد - إدارة الأعمال - دار الجامعة الجديدة للنشر - ٢٠٠٣ .
- جلال ابراهيم العبد - الإدارة - بدون ناشر .
- حازم أبوشليب ، هالة حسن ، عبد الفتاح مصطفى غنيمه - إدارة المؤتمرات والحفلات والمهرجانات - بدون ناشر - ٢٠٠٤ .
- رمضان مبروك رمضان - إدارة الحفلات والمؤتمرات - المعهد العالي للسياحة والفنادق كينج مريوط - الإسكندرية - ٢٠٠٦ .
- ريم بهاء المصري - مقدمة في إدارة صناعة الضيافة - "مركز الفندقة البحرية" الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا .
- سامي عبد القادر سعيد - إدارة الأغذية والمشروبات في صناعة الفنادق - دار الأمين للنشر والتوزيع - ١٩٩٨ .
- سامي عبد القادر سعيد - إدارة الحفلات والمؤتمرات - مجموعة النيل العربية .

- عبد الفتاح مصطفى غنيمه ، حازم ابو شليب ، هالة حسن - ادارة المؤتمرات والحفلات والمهرجانات - مطابع جامعة المنوفية - ٢٠٠٤.
- عصام الدين أمين أبو علفة - إتجاهات معاصرة في الإدارة الفندقية - بدون ناشر .
- فتحي علي عليوة محرم - تنظيم وإدارة الفنادق في جمهورية مصر العربية "رسالة ماجستير غير منشورة"- كلية التجارة جامعة القاهرة - ١٩٧١ .
- فريدة مجاهد - قوائم الطعام - المعهد العالي للسياحة والفنادق إيجوث .
- محمد الصيرفي - إدارة الفنادق "منظور إداري" - مؤسسة حورس الدولية .
- محمد الصيرفي - أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع النظريات والأنماط الإدارية - مؤسسة حورس الدولية - ٢٠٠٥.
- محمد الصيرفي - السلوك التنظيمي - مؤسسة حورس الدولية - ٢٠٠٥ .

- محمد حافظ حجازي - إدارة المنظمات الفندقية "وظائف المنظمة" - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع - ٢٠٠٤ .
- محمد حافظ حجازي - التنظيم والإدارة مدخل العملية الإدارية - المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي بالإسكندرية - ٢٠٠٣ .
- محمد حافظ حجازي ، عصام الدين أمين أبوعلفة - إدارة المنظمات الفندقية النظرية والتطبيق - بدون ناشر .
- محمد شفيق - البحث العلمي "الأسس - الإعداد" - كلية الآداب جامعة عين شمس - ٢٠٠٣ .
- محمد عادل سليمان - فن الخدمة الفندقية - مكتبة ابن سينا.
- محمد عطية محمد - الأغذية والمشروبات - مكتبة بستان المعرفة - ٢٠٠٦ .
- محمد محمد الشاذلي - أصول فن الخدمة في الفنادق والمطاعم الحديثة - الدار المصرية اللبنانية - ط٢-١٩٩٢ .

- محمد نجيب عبد القادر - أساليب اتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة إدارة المأكولات والمشروبات في صناعة الفنادق - المعهد الفندقى بالإسكندرية - ١٩٩٧.
- محمد نجيب عبد القادر - محاضرات في إدارة وخدمة المطاعم في صناعة الفنادق - جامعة المنوفية كلية السياحة والفنادق "السادات".
- منى عمر بركات - للتغذية وقوائم الطعام - المعهد العالى الفندقى إيجوٲ - ٢٠٠١.
- نجوى غراب - للتغذية وقوائم الطعام للمنشآت الفندقية - بدون ناشر - ١٩٩٧.
- نزيه الدباس - إدارة المطاعم وتنظيم الحفلات والمؤتمرات - الحامد للنشر - الأردن - ٢٠٠٠.
- هالة السيد حسن - إدارة الحفلات والمؤتمرات - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - ٢٠٠٧ .
- هالة حسن - خدمة المطاعم بين النظرية والتطبيق - الإسكندرية - مؤسسة حورس الدولية - ٢٠٠٦.
- هالة حسن - مبادئ صناعة الضيافة - مؤسسة حورس الدولية - ٢٠٠٥.

- هالة حسن ، محمود عبد الهادي ، ايهاب فتحي - خدمة المطاعم - المعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار "ابوقير" - ٢٠٠٤.
- هالة حسن ، نجوي غراب - التغذية وقوائم الطعام - المعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار أبوقير اسكندرية .
- يوسف محمد حافظ الحماقى - إدارة وفن المأكولات والمشروبات "خدمة المأكولات" - مكتبة النجلو المصرية.
- يوسف محمد حافظ الحماقى - خدمة المؤتمرات والحفلات والإجتماعات - بدون ناشر - ١٩٨٨.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤	مقدمة
الفصل الأول الإدارة	
١٣	طبيعة الإدارة
١٧	الوظائف الإدارية
٢٤	أنظمة الإدارة
الفصل الثاني إدارة الأغذية والمشروبات	
٢٩	الأغذية والمشروبات
٣٤	أسس التنظيم في إدارة الأغذية والمشروبات
٣٦	الهيكل الوظيفي للعاملين
٤٠	التوصيف الوظيفي للعاملين
الفصل الثالث قوائم الطعام	
٥٣	تمهيد
٥٤	العوامل التي تؤثر علي كفاءة قائمة الطعام

٥٨	العوامل الواجب دراستها عند إعداد قوائم الطعام
٦١	للعوامل الواجب مراعاتها عند تخطيط قوائم الطعام
٦٣	أنواع قوائم الطعام
٧٠	ترتيب مكونات قائمة الطعام
٧٧	دور مديري الأغذية والمشروبات في تسعير قوائم الطعام
<p>الفصل الرابع</p> <p>عمليات الإنتاج</p>	
٩٧	إنتاج الغذاء
١٠٠	قسم المطبخ
١٠٤	التنظيم الإداري للمطبخ
١٠٦	الشيف
<p>الفصل الخامس</p> <p>عمليات الخدمة</p>	
١١١	المعدات والأدوات اللازمة لصالة الطعام
١١٤	مراقبة أدوات صالة الطعام

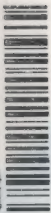
١١٧	تقدير حجم القوي العاملة بالمطعم
١٢٠	التحكم في تكلفة العمالة
١٢٧	تدريب العاملين
<p>الفصل السادس</p> <p>التحكم في المبيعات</p>	
١٣٥	التحكم في دخل المبيعات
١٣٨	خطة الرقابة علي الإيرادات
١٤٢	الرقابة علي البونات
١٤٤	الرقابة علي شيكات العملاء
١٤٧	تحليل المبيعات
١٥٨	المراجع

40

i



Bibliotheca Alexandrina



0634220